《汉译大众精品文库》经济类

信息时代的经济学

[美]萨尔坦·科马里 著
姚 坤 何卫红 译

THE NEW ECONOMICS OF THE INFORMATION AGE

江苏人民出版社

《汉译大众精品文库》经济类

精品汉译

信息时代的经济学

[美]萨尔坦·科马里 著
姚 坤 何卫红 译

江苏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

信息时代的经济学/(美)科马里(Kernally,S.)著;姚坤,何卫红译.—南京:江苏人民出版社,2000

(汉译大众精品文库)

书名原文:When Economics Means Business:The New Economics of the Information Age

ISBN 7-214-02793-3

Ⅰ.信... Ⅱ.①科...②姚...③何... Ⅲ.经济学-研究-当代 Ⅳ.FO

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 23153 号

书　　名 信息时代的经济学
著　　者 [美]萨尔坦·科马里
译　　者 姚　坤　何卫红
责任编辑 谢　红
出版发行 江苏人民出版社(南京中央路 165 号　210009)
网　　址 http://www.jspph.com
http://www.book-wind.com
经　　销 江苏省新华书店
印 刷 者 南通韬奋印刷厂
开　　本 850×1168 毫米　1/32
印　　张 7.75　插页 2
字　　数 190 千字
版　　次 2000 年 8 月第 1 版第 1 次印刷
标准书号 ISBN 7-214-02793-3/F·620
定　　价 13.00 元

(江苏人民版图书凡印装错误可向本社调换)

作者简介

萨尔坦·科马里曾获文学硕士、理学士、法学学士、哲学博士学位，并获财政学、会计学和营销学文凭。他是一位管理发展方面的咨询专家和培训专家，曾设计并讲授商业战略、商业经济学、市场营销、人才管理、业绩与知识以及个人发展等培训课程。他曾在英国、荷兰、比利时、法国、奥地利、中东、塔吉克斯坦、香港等国家和地区指导培训课程。

他曾在位于布鲁塞尔的欧洲管理中心、伦敦商学院和世界经济情报组织担任高级职务。

他还曾长期涉足管理教育和培训工作。最近，他正在开放大学商学院教授 MBA 课程“业绩管理与评价”，在达勒姆大学商学院教授 MBA 课程“组织行为”。

他著有《总体经济学思考》和《管理思想与管理业绩》。

本书提要

• 崭新的经济学思想

传统的管理思想的核心是建立在传统的经济学思想的基础之上的。

当全球经济从工业时代转向信息时代的时候，经济活动的规则正经历着彻底的变革。信息时代是以全球化、迅速的技术变革以及知识在获得和保持竞争优势中的重要性为特征的。

• 改写经济学

信息时代的发展力度对传统经济学的许多原理和概念提出了挑战。本书是第一本将经济学与商业实践结合起来，并以此来证明在当今商业社会中经济学具有其实践意义的著作。

• 理解经济学的实用性

在“现实”世界中不能应用的原理是毫无优势可言的。阅读本书后便可充分理解巩固和变革传统经济学的新的动力所在。

• 生产要素新组合

作为生产要素，土地、劳动、资本等应该为核心能力、客户和知识所代替。在本书中，萨尔坦·科马里将我们带入了我们正身处其中的信息时代。

目　录

序　言　1

第一部分　处于十字路口上的经济学　6
——做好扔掉你的经济学课本的准备

第一章　变化中的商业概况的性质　7
第二章　经济学概念与模型　12
——质疑四项经济学原理
第三章　现代商业创新及其对重要的经济学概念与模型的冲击　33

第二部分　需求与供给　42
——让我们现实起来

第一章　需　求　43
第二章　需求的价格弹性　50
——不要将婴儿同洗澡水一起倒掉
第三章　供给规律　54
第四章　供给与需求的一体化　57
第五章　价格的确定　63

第三部分 竞争与市场 79
——从战略到行动

第一章 竞争的类型 80
第二章 竞争的来源和性质 84
第三章 私人部门的管理竞争 92
——参与竞争者的游戏
第四章 市场经济——最优模式 97
第五章 从市场区域到市场空间 99
第六章 市场的失败 105

第四部分 战略联盟和伙伴关系 111
——至死不分离

第一章 构造竞争 112
——市场能量和市场规模
第二章 战略联盟和收益递增 119
第三章 兼并、收购和战略联盟的不经济 124
第四章 摆脱企业 134
第五章 监管兼并和收购 136
——创造"自由市场"的替代者

第五部分 商业组织 148
——使之集中、快速、友好和灵活

第一章 厂商理论 149
第二章 厂商理论的现代透视 155
第三章 经济学的新路径 174

第六部分 对生产要素的新透视（Ⅰ） 182
——能力和客户

第一章 谁在经济生产中创造了价值 183
第二章 作为一个生产要素的核心能力 191
第三章 客户作为一个生产要素 200

第七部分 对生产要素的新透视（Ⅱ） 211
——知识

第一章 知识和收益递增 212
第二章 在商业中如何管理知识 224
第三章 日本人关于知识的观点 226
第四章 一个国家经济的知识与变革 229
——印度的软件产业
第五章 学习组织 231
第六章 从比较优势到竞争优势 232
第七章 回到全球化 234

结 论 238

序　言

任何旅程都有第一步。

——佚名

是将经济学与现代商业社会的现实重新联结起来的时候了吗

经过几个世纪的发展，人类社会经历了三个不同的时代——农业时代、工业时代和现在的信息时代。信息时代是以全球化、迅速的技术变革以及知识在获得和保持竞争优势中的重要性为标志的。

信息时代对传统经济学中包含的许多概念和原理提出了质疑。许多管理专家和一些经济学家一直在考虑，如何使经济学（主要是微观经济学）变得对商业经营者以及那些对经济学感兴趣的人来说更易于理解。现在，似乎正有两股力量——全球化和技术，在要求改写微观经济学的基本原理。

作者认为，本书是第一本真正力图将微观经济学的基本原理和概念面向信息时代的现实，并将经济学与商业现实结合起来，使之在现今的商业社会中产生实际效用的著作。像约翰·凯这样的经济学家已经对实用经济学提出了一些根本

性的问题。圣达菲大学的 W·布赖恩·阿瑟教授对知识经济时代收益递增的优势进行了分析。伦敦经济学院的丹尼·奎提出了“失重世界”的概念，以反映在经济产出中无形资产份额的日益增长。汤姆·彼得斯，一位与众不同的管理学权威，

• 传统的、建立在对利润最大化预期基础上的厂商理论正受到质疑。商业社会的复杂性正将厂商变成复杂的具有适应性的系统。

• 传统的生产要素——土地、劳动、资本和企业，已经变为新的生产要素——核心能力、客户和知识。

• 建立在生产要素的相对价格基础之上的比较优势理论为国际贸易经济学奠定了基础。比较优势的概念已经被竞争优势的概念所超越，而这一概念是以对新的生产要素的有效利用为基础的。

所有这些全都是宣传性报道吗

很多经济学家认为，这些全都是商业宣传，是为了诽谤传统经济学而放大和夸张了变化。事实并非如此。本书强调了微软公司、戴尔计算机公司、惠普公司、路华公司、ABB 公司、英国航空公司、橙公司和 3M 公司等一些公司当前的观点、研究和行为，这样，就很有必要回顾和检验传统经济学的概念和原理，以使它们更加适用于信息时代，并对经营者更有意义。不能应用于“现实世界”的原理没有任何优势可言。

经济活动的规则正在经历着巨大的变化，而且这种变化也正冲击着很多工商企业的竞争战略。旧的生产、分配和消费规律正在演变成一种需求和供给融为一体的理论，这种理论的基础是以能力、客户和知识作为价值创造的生产要素。商业经营者们必须理解巩固和改变传统经济学的动力所在。

本书结构

本书在写作方法上偏重实用,供商业经营者、咨询业从业者、经济学家和商业、经济专业的学生使用。本书的七个主要部分串连起来,将信息时代中的经济学学习和商业结合在一起。每一部分都关注一些重要的概念和原理,并将其置于"显微镜"下审视全球化和技术发展给它们带来的变化。

- 第一部分:处于十字路口上的经济学——做好扔掉你的经济学课本的准备。研究了几个经济学的主要概念:收益递减规律、收益递增原理、生产可能性曲线和劳动分工。
- 第二部分:需求与供给——让我们现实起来。关注需求、需求的价格弹性、供给和价格机制。
- 第三部分:竞争与市场——从战略到行动。讨论传统经济学中和现实生活中竞争的性质、取消管制的力量以及一些公司是如何来管理竞争的。
- 第四部分:战略联盟和伙伴关系——死亡才能将我们分开。介绍了战略联盟、兼并和收购的主旨;审视了20世纪90年代的兼并风潮、对联盟和兼并的正反两面的观点以及反托拉斯者的行动。
- 第五部分:商业组织——使之集中、快速和灵活。对厂商理论的基础提出质疑,并且提出,现今的商业组织必须将其战略建立在差异且复杂的生产要素的基础之上,而传统的厂商理论是以利润最大化为基础的。以联合利华公司和AT&T公司为例。
- 第六部分:对生产要素的新透视(Ⅰ)——能力和客户。

抛弃了传统的生产要素——土地、劳动、资本等，提出以核心能力、客户作为新的生产要素。该部分还详细阐述了核心能力，同时还说明如何才能获取竞争优势。客户在转变 ABB 公司、DHL 公司、英国航空公司、TNT 公司和橙公司的组织战略方面起到了关键的作用。

- 第七部分：对生产要素的新透视(Ⅱ)——知识。提出知识是最后一个生产要素，知识是一种宝贵的财富，而且在信息时代更有助于组织的成功。

论据和论断

本书利用了期刊和其他出版物中的资料，把它们作为“论据”来支持和强调本书的论点。这种方法还有以下优点：

- 它缩短了读者的学习路径；
- 它使读者明了可利用的出版物的范围；
- 它可以支撑本书的主题；
- 揭示了各种不同的观点。

论断在对每个概念和原理的审视之后出现，以强化结论。这种方法也使本书的形式多样化，同时更贴近读者。

第一部分　处于十字路口上的经济学

——做好扔掉你的经济学课本的准备

我宁愿看到经济学不仅仅是一门科学，不仅仅是一门科学意即其本身更接近现实……我们正面临经济学在错误的预期基础上严密推论的危险。

——W·布赖恩·阿瑟

前　言

在过去的几十年里，这个世界发生了很多变化，这些变化足以影响各国的竞争地位。一些国家和地区，如新加坡、马来西亚、台湾，不再被列入“不发达国家（或地区）”，而是变成了“亚洲虎”。那么，是什么在总体上驱使这些国家和地区及其商业界发生变化呢？许多国家正在变化着的政治思想意识意味着什么？这些变化对经济学的基本原理，诸如收益递减和劳动分工产生了什么影响？在这样的情形之下，我们怎样才能使经济学理解我们所处的这个世界？

第一章　变化中的商业概况的性质

近年来，亚洲新兴工业国所面临的问题，(欧洲)经济货币联盟(EMU)对商业的作用，日本经济的前景及其对其他国家的影响等都引起了广泛的讨论。各种专家的悲观预测都认为亚洲金融危机正在挤榨全球经济。

1998年初，世界经济情报组织就预测，中国等国家将取代东南亚新兴工业国成为世界的热点。在宏观和地缘政治层面上都将发生变化。

在微观经济层面上，兼并和收购活动正不断增长。战略联盟和购并在世界范围内影响着电信、制药和零售等部门。组织抛弃了它们刻板的结构，转向一种水平、灵活的结构。生产过程正被重新设计，雇员正被授予更多的权力。在宏观和微观层面上的世界经济作为全球化进程的结果也正变得颠三倒四。经济环境中的经济决策和变化已经成为商业战略的指示器。如此，了解支撑经济学的主题和原理在多大程度上受到商业全球化的影响就显得非常重要了。

进入"全球化经济"

是什么力量促使许多作者创作出"距离的消亡"、"银行家的消亡"、"货币的消亡"，甚至"经济学的消亡"之类主题的"终结类"著作？

在宏观和微观层面上的世界经济作为全球化进程的结果正变得颠三倒四。

20世纪80年代以来，各种组织一直将世界市场看成一个亚太、北美和欧洲三足鼎立的局面，而现在这个观点由于激烈的竞争已经发生了转向。一家全球公司并不等于它就是一家跨国公司(MNC)。在传统意义上，跨国公司在多个国家销售产品、调整产品、制定实际运作和营销战略。它们在海外市场上往往通过子公司执行其战略，同时子公司又必须听命于母国的公司总部。

哈佛商学院的西奥多·莱维特的观点是，全球公司将所有的事都看成大事。它们懂得，与在国内一样参与世界范围的竞争以及通过对其产品和经营实行标准化来寻求价格的不断降低是绝对必要的。它们看待这个世界好像它是由几个标准化了的市场组成，而不是由几个"定制"的市场组成的。它们正在朝全球一体化的方向努力。

商业国际公司，一家一度属于《经济学人报》的公司1991年罗列了"全球公司"的下列主要特征：

- 在本国销售的产品多于在本国以外销售的产品；
- 由各地公司自己作出决策，而非集中决策；
- 在任何有必要的时候从事研究开发——而且常常在国外的实验室进行；
- 公司存货通常按几种外汇编制目录；
- 公司股东遍布全球；
- 相当数量的非母国董事进入董事会；
- 贸易壁垒对商业活动不再构成威胁；
- 在管理上成功地实现了雇员的多国籍和忠诚，部分通

过可变的指令链来完成；

• 公司的全球化形象得到了来自强大的母国自身的支持而不是限制。

一家公司要成为一家真正的全球化公司，就应该以全球眼光来看待其种种经营业务。

"无边界组织"的形成

变化着的政治思想意识和政治环境为"无边界组织"的形成带来了便利。得克萨斯仪器公司的高速电讯集成电路芯片是由瑞典爱立信电话公司的工程师创意，在法国的尼斯由一家在美国休斯敦发展起来的公司运用软件工具设计的。伊莱克斯公司在法国有一个研究实验室，在瑞典有一个发展中心，在意大利还有一个设计小组。技术和知识现在正在穿越国界。

有许多例证可以说明全球化的力量促使了"无边界组织"的产生。全球性竞争、国际商业经营者的不断变化的心态，事实上包括国际商业变化中的总体轮廓都在推动一次新的"文艺复兴"运动，在这次运动中，必须重新探讨经济学的主题。

全球化并没有同等地冲击每一个国家，许多南撒哈拉非洲国家还处在全球化的最低点。这种失衡现象的发生有很多原因，其中两个最主要的原因是宏观经济的不稳定和地区贸易壁垒。但不管怎样，这些国家很快就不得不自我调整，以跟上全球化经济的步伐。

迄今为止，在经济学，尤其是微观经济学的范畴内还没有发生多少变化。为什么？管理学中的老前辈彼得·德鲁克认为：

也许，要经济理论家们接受世界已发生根本变化这一现实需要很长时间，而且，要他们调整其理论来对变化作出解释需要的时间更长。首先，他们肯定最希望世界经济都在有效地控制之中，而非局限于对一国的宏观经济学的控制和把握，但是现有的大多数经济学理论仍然只注重于此。

资料来源：彼得·德鲁克：《变化了的世界经济》，《外交》，第64卷，第4期，1986年，第768～791页。

全球化到此为止了吗

创新的传播和技术的聚合将对加速全球化进程起到关键作用，而且还将促使"地球村"成为现实。全球化还将影响我们相互之间的交流。根据麦肯锡公司的威廉姆·W·刘易斯和马文·哈里斯的观点(1992)：

我们的观点是，经济一体化和技术一体化在很大程度上为处于转型期的公司和信息完备的消费者预期所驱动，它们的滚动式渐近循环周期将引导全球化的发展——尽管在前进道路上还有很多障碍。这些公司正在改变创造财富的途径，依靠广泛而迅速地传播先进的技术和创新来获取更多的产量。

……全球化——全球范围内的经济创新以及伴随着这种发展的政治、文化上的调整——不可能停止。因为这不是由政府或者军事力量对更大的地缘政治实体发起的冲击，也不是顺应一些处于上升趋势的关于我们应如何生活的思想意识的产物，更确切地说，它是上述经济周期的自然结果，通过这种过程，经济一体化和创新的传播为我们提供了生活的标准。正如历史告诉我们的，只有能带来较高经济成就的政治组织

和思想意识才能够生存和繁荣，并取代那些生产率较低的政治组织和思想意识。

资料来源：威廉姆·W·刘易斯，马文·哈里斯：《为什么全球化必胜》，《麦肯锡季刊》，1992年第2期，第15页。

经济学研究的是社会如何就利用稀缺的、具有可选择用途的资源的问题进行决策。这些决策包括：应该生产什么样的商品和提供什么样的服务，它们应该怎样生产以及为谁而生产。

创新的传播和技术的聚合将对加速全球化进程起到关键作用。

无论商业经营活动在国内还是在国外进行，都必须作出稀缺资源配置和利用的决策。像土地、劳动、资本和原材料等资源，相对于这些资源的需求而言它们是稀缺的。资源的相对稀缺性是经济学中的基本概念。再者，这些稀缺资源的用途是可供选择的，如土地可以用作建农场、修铁路、盖房屋等用途。社会上的任何资源都有可供选择的用途。如果土地被用作修建高速公路而不是改建成国家公园，那么高速公路的修建就必须以国家公园为代价。另一个经济学概念是机会成本，譬如说，高速公路的机会成本就是国家公园。机会成本就是一种牺牲了的选择。

许多商业经营者之所以不能洞察经济学的本质，是因为他们没有将他们自己的决策与政府代表社会所作的决策联系起来。换言之，他们没有懂得如何用他们的行为去影响宏观层面的决策。

在商业活动中，无论规模大小，都必须作出决策，以决定该商业活动的性质。处于什么行业和发展方向是操纵公司战

略规则的两个基本问题。商业战略一旦构想完成，就必须作出诸如生产什么、为谁生产以及如何生产之类问题的决策。这些决策还涉及到使用技术的数量和类型、雇佣何种类型的雇员、取得商业成功需要何种能力以及产品销往何地和销售价格。这些反映出必须由政府在宏观层面上作出的全部决策。

在商业环境中所作出的决策是在社会中所作的关于利用生产商品和服务所需资源的各项决策的整体结合。这样，经济学就可看作是一门关于有可选择用途的目的和方式之间关系的人类行为的学科。那些在宏观和微观层面上作出决策的人必须明白，稀缺资源应当有效且高效地加以利用。

高效是去做正确的事，而有效是正确地去做正确的事。有效在经济学中意即将稀缺的资源运用到宏观和微观的目标中去。

全球化已经在多大程度上影响了经济学的性质？经济学研究的配置稀缺资源的基本命题并未受影响，所改变的是"相对稀缺"这一概念，作为在全球范围内获取和利用资源的结果，这一概念已经被抛弃。

第二章　经济学概念与模型

——质疑四项经济学原理

四项经济学原理是：

- 收益递减规律；

- 收益递增；
- 生产可能性边界；
- 劳动分工。

§1　收益递减规律

虽然出现了经济全球化现象，但是“相对稀缺”和“机会成本”仍是两个基本概念，而已经变化和正在变化的是这两个概念的适用范围。无论在地区、国家还是在全球范围内，资源相对于商品和服务的需求而言都是稀缺的。

任何一个学习经济学的人都碰到过收益递减规律。根据这一规律，如果我们增加对某一要素的使用，例如劳动，而假设其他所有的要素（如机器设备、技术、原材料）保持恒定，那么，每一个增加的劳动力的产出都会比前一个劳动力少。即使总产出增加了，但每一个劳动力增加的产出，即边际产出，也会下降（见表1.1）。

表1.1　　收益递减规律

劳动力数量	总产出（单位）	平均产出（单位）	边际产出（单位）
10	1 000	10	—
11	1 760	160	—
12	2 160	180	200
13	2 350	180.77	190
14	2 500	178.57	150
15	2 600	173.30	100

之所以出现这种现象，是因为我们假设除了所举例子中

的劳动力数量、其他资源都是固定的;再者,我们还假定技术性生产条件是固定不变的。在这些假定的背景之下,收益递减规律将继续存在。对经济学家来说,只要生产要素中有一个是固定的,这种现象就会发生。

假设我们从事某一行业,用资源 A、B、C 和 D 生产商品。假定目前资源 B、C 和 D 还没有发挥全部功效。如果我们增加资源 A,那么每增加一单位 A,产出都会提高。一旦资源 B、C 和 D 其中之一达到效用最大而其供给仍保持不变,这时,再增加 A 就会造成产出的收益递减,收益递减规律将开始作用。

这个规律是 1798 年由托马斯·马尔萨斯牧师提出来的。马尔萨斯在收益递减规律的基础上预测了贫穷和许多行业的死亡。不仅如此,马尔萨斯还将政治经济学称为"沉闷的科学"。

两百年过去了,我们在经济学中仍然面对这个"规律"。经济学家告诉我们,世界上的资源是有限的,而且一旦生产要素之一变得稀缺,一国及其商业就会面临收益递减规律。经济学家们相信,突出这一规律,就可以不断地对我们提供的寻找有效利用稀缺资源的新的和更好的解决办法提出挑战。

这只能看作是一个防守型的、脆弱的宣言。科学技术的发展并不是因为科学家和技术专家为收益递减规律所激励,而是因为他们对全球范围内变化中的商业活动、客户需求和气候作出了反应。

全球资源采购规则

经济学的传统看法是,制造商和零售商从供应商那里获

取原料，这有助于保持可预测的供货、降低成本和确保对供货质量的控制。随着商业的全球化，现在这种传统的观点已经被扔到了一边。

营销学权威菲利普·科特勒(1994)这样写道：

在本世纪的最后20年里，世界经济已经发生了翻天覆地的变化。从根本上讲，地理和文化的距离已经因为传真机、全球电脑和电话的连接，以及全球电视卫星传播的出现而大大缩短。这种距离的缩短使公司实实在在地拓展它们的地域市场和供货来源成为可能。过去，像克莱斯勒这样的公司组装汽车所用的零部件绝大部分来自美国国内，而且在本国市场销售汽车。如今，克莱斯勒公司从日本、韩国、德国和其他十几个国家的供应商那里订购零部件，同时在美国以外的世界其他地区销售汽车。现在没有人可以确定克莱斯勒牌汽车的原生产厂家就是克莱斯勒公司。

许多行业的公司现在也使用全球性的装配线来发展它们的产品。想想看：

以前，大多数美国的服装公司在美国生产和销售。移民劳工在纽约或新英格兰的“血汗工厂”从事裁剪和缝纫工作，工作时间很长，这些工人要求增加工资。为了寻找廉价劳动力，许多服装生产厂商转移到了南部各州。近年来，很多美国公司将它们的生产线转移到亚洲。现在，美国顶级服装设计师之一比尔·布拉斯检验的针织服装是由澳大利亚羊毛织成，而上面所印的图案则在意大利完成。他会设计一件女装，并将设计图传真给香港的代理商，由他们与中国大陆的厂家安排定单。成衣将空运至纽约，在那里，他再将这些成衣转销给已与他签订合同的百货商店……

波音767是一种美国生产的飞机吗？波音公司在西雅图的雇员设计飞机，制造机翼和驾驶舱。机头和机翼的某些部分在意大利制造，飞机的后部在加拿大制造，前挡风屏和发动机在英国制造，而机身和高科技部件在日本制造。一共有29个国家参与了这种型号飞机的制造。

资料来源：（美）菲利普·科特勒：《营销管理》，Prentice-Hall公司，1994年第8版，第12～13页。

科特勒从营销角度写的文章正好支持了刘易斯和哈里斯的观点。他们认为，技术的聚合缩短了地理上的差距，而且现在重要的是以全球性的眼光来看待产品和市场。与此同时，消费者的预期也正在变得越来越全球化。

1986年，由机器和联合产品协会组织的对美国80家大公司的调查问卷表明，这些公司海外采购的数额从80年代初的11%上升到了1986年的15%以上。对欧洲的制造商来说，这一状况也有上升的趋势。

全球资源采购的主要益处在于能够在保持和提高质量和服务的同时大大降低成本。

全球资源采购的主要益处在于能够在保持和提高质量和服务的同时大大降低成本。以中国为例，管理咨询公司中的领袖之一A·T·卡尼公司发现，每10亿美元产出中，有1 500万美元是出于有效的全球资源采购的作用。在大多数参与全球竞争的制造业中，非熟练劳动力在总的生产成本中的份额正在下降。根据经济与合作组织的调查，劳动力成本在1990年占5%～10%，而在70年代却占到25%。其他考虑因素是原料的可获得性、质量和运输速度。

90年代,西欧的许多制造商为了控制成本,选择中欧和东欧的供应商作为原料来源,这同时也是由于他们与该地区(在地理上)较为接近。由于中、东欧国家的私有化政策,该地区的供应商非常热衷于签订资源采购合同,他们再也不必依赖国家来提供就业机会。

现在制造商们在国际市场上寻求原材料、劳动力、资本等资源。这样,原本在国内市场上相对于需求来说稀缺的资源由于全球性的利用和采购也不再成为一个重要因素。

尽管如此,一些经济学家仍然坚持用收益递减规律来解释许多经济现象,譬如东南亚经济危机。据1998年5月7日的《经济学人》对东南亚经济的考察称:一些专家相信,东亚经济的发展将会减速。像保罗·克鲁格曼之类的经济学家断言,再也不会有东亚经济奇迹出现了。这些国家所取得的成就与其说是灵感的结晶,还不如说是辛劳的结果。一旦所有的劳动和资本被全部利用,收益递减(规律)就会开始起作用。

收益递减规律在塔吉克斯坦这样国家的经济中还在起着作用。据世界经济情报组织的报告,塔吉克斯坦1995年的GDP来源是:农牧业占40.3%,工业占15.5%,建筑业占6.6%。在塔吉克斯坦,第一产业占主导地位,技术发展缓慢,因此,收益递减(规律)将会起作用,并降低该国的生产率,进而减缓经济增长。

前沿经济中的收益递减规律

在过去的几十年里,社会经济和技术的发展已经使得收益递减规律背后的假设几乎成为多余。如果我们仅仅审视全球资源采购和全球生产,就会引发这样的问题:"为什么收益

递减规律还会出现在束缚于陈旧假设里的经济学中?"圣达菲大学的 W·布赖恩·阿瑟教授认为,在高科技经济中,关注的焦点从收益递减转向了收益递增。这一观点将在下文详细论证。

论断

这个时代还没有完全理解收益递减规律。在 20 世纪 90 年代,我们的确拥有许多小型和中型企业,它们相对于全球化进程来说发展非常缓慢。对这些中小企业来说,收益递减规律将会冲击它们的业务和生产成本,除非它们开始从全球的角度来思考。不管怎样,收益递减规律作为一个重要原理在信息时代的经济中不得不退居末位。

§2 从收益递减到收益递增

收益递增作为一个概念在经济学中的解释是在规模收益的背景下进行的——这也就是说,规模效应增加了对产量方面投入的作用。当所有的投入都按比例提高的时候,全部产品的规模收益就会显现出来。

当生产规模已经确定的时候,按照实际要求的比例分割全部生产要素是困难的。结果,当产出增加时,固定成本被分摊到每一单位产出的成本上。这就意味着,每单位产出的平均成本在生产的初期阶段是下降的。最终,当生产规模过大时,规模经济便消失了,规模收益递减开始起作用。

规模收益递增证实了厂商向下倾斜的平均成本和总成本曲线，这一点我们将在下文加以论证。根据保罗·萨缪尔森的观点，规模经济和批量生产在20世纪已经在很大程度上推进了国民经济的增长，大多数生产规模比19世纪已经扩大了数倍。

一些经济学家将注意力集中在收益递增的概念而不是规模收益递增上来解释一些商业现象。以下是詹姆斯·阿利(1996)所写的一篇文章：

造就微软的理论

(该理论称为"收益递增"理论，而且是当今经济学中最热门和最重要的观点之一。)

任何一个初学经济学的人都知道经济学家们是多么珍视收益递减这一概念。这是沉闷的科学之所以沉闷的理论支柱之一。你制造或销售得越多，得到的收益就越少。如果哪里有利可图，譬如狗食品行业，你将不是惟一想去占便宜的人，而且无论什么东西，开始总是有利可图的，但却不会长久。

但是，从全球的角度来看，收益递减则存在一个问题。有的时候，市场的反应确实恰恰与收益递减所要产生的结果截然相反，并且所有的荣誉都授予一个胜利者，而此人的胜利是以其他人的牺牲为代价的——有时这个胜利者甚至并不拥有最好的产品。我们的打字机和电脑键盘是如何最后以样式笨拙的QWERTY配置为模式而固定下来的？为什么当Betamax技术更好时VHS会成为盒式磁带录像机的标准？

换言之，在一些例子中，某些厂商制造或卖出的东西越多，它们获得收益就越容易。很显然，收益递减(规律)之外的

什么东西正在经济活动中起作用——它就是收益递增。这一观点可以解释现代社会中许多其他方面的现象，而且，一个成长中的思想派别正在围绕收益递增(的概念)形成。这一观点可能会像供给与需求一样成为现代经济学的核心原理，同时也有可能仅仅被视为时髦的口号。例如，微软公司的比尔·盖茨在他的新作《未来之路》中用大段篇幅来评论收益递增——即使他将之看作是"积极的反馈"。

这一新学派中最前沿的理论家之一——经济学家 W·布赖恩·阿瑟认为，收益递增实质上是一种从领先到进一步领先的趋势。"使用你的商品的人越多，"他说，"你获得的优势就越多——或者换句话说，你打下的根基越大，你的经济状况就越充裕。"

以键盘上的首行六个字母命名的 QWERTY 键盘是阿瑟用来论证这一原理的一个简单事例。QWERTY 键盘之所以成为标准是因为它比其他可能的设计更为有效。实际上，这种配置的设计是为了减慢打字者的速度，因为早期的打字机总是卡住。使这种低效的设计无处不在的历史事件是雷明顿缝纫机器公司设定用 QWERTY 配置来制造打字机。雷明顿公司生产了许许多多的打字机，最终这种配置被"锁定"了。雷明顿牌打字机被放在人们的书桌上越多，习惯于使用这种设计的人就越多，而愿意使用其他设计的打字机的人就越少。使用 QWERTY 配置的打字员越多，想当打字员的人学会使用这种配置的打字机就越重要。我们从那时开始就一直沿用至今。

现在收益递增的作用方式最激进的例子出现在电脑软件行业，在这个行业中建立庞大的用户基础是成功的关键。这

就是微软公司在其所参与的几乎所有的市场份额竞争中获胜的原因，甚至其生产的产品并非最好时也是如此。通过“锁定”，微软公司为个人电脑操作系统设置了一个标准，随之而来的是其在表格程序和文字处理软件销售中的巨大优势。

软件行业和一般高科技产业的其他特征扩大了收益递增的作用。首先是先期开发成本。高科技产品需要研究和开发(R&D)方面的巨额投资，而一旦产品投入生产，生产成本就相当低。阿瑟教授说，微软公司斥巨资开发 Windows 95，但它几乎没花什么钱来生产更多的拷贝。而且实际上，微软公司放到货架上的拷贝越多，它的销售量就越大，因为使用 Windows 95的人越多，为其开发的软件就越多。于是，可利用的软件越多，购买 Windows 95 的人也就越多。

……经济学家，尤其是经济理论家，早就知道收益递增的概念了，但他们却从未用这种观点去做过什么。现代经济学的奠基人，著名的英国经济学家阿尔弗雷德·马歇尔在他1890年出版的那本有重大影响的教科书中曾提到过这种现象，而高科技和个人电脑的出现为收益递增赢得了应有的尊敬。

主流经济学家们回避收益递增的观点是出于方法论和观念形态两方面的原因。事实上，要用数学的方法对收益递增加以论证是极其困难的，它使得在经典理论中得出市场最终价格的供求机制变得扑朔迷离。从观念形态上讲，收益递增背离了正统经济学家的普遍的思想起始点，即当其他因素均处于均衡状态中时，市场的力量会自动产生可能的结果——最佳价格上的最佳产品，并且没有人会离开市场，因为在你获得利润的那一刻，其他人也会看到机遇，并加入竞争。

收益不完全是主流理论,——只作为通常的初级经济学教程的一部分,但至少对这一概念的简单陈述再没有引起经济学家们的极端蔑视。阿瑟已经做了许多严密的论证,以使这一观点合乎逻辑。斯坦福大学的保罗·克鲁格曼和加州大学伯克利分校的保罗·罗默也作出了重大贡献——他们两位是当代宏观经济学家中的"少壮激进派"。克鲁格曼的研究集中对在收益递增如何在国际贸易中起作用,以及对另一个经济学家的坚定信仰——国内的自由贸易总会产生最佳结果提出挑战。罗默一直在将收益递增的概念注入他的总体经济增长理论。

……关于收益递增的新观点会帮助我们理解为什么微软公司、Merck 公司、英特尔公司会依据经济学家们一直相信不可能或者否认的规则来进行全球性经营。

资料来源:詹姆斯·阿利:《造就微软的理论》,《财富》,1996 年 4 月 29 日,第 23~24 页。

像微软公司这样的厂商使得长期主宰经济学的基本原理发生了变化,这些原理的其中之一就是收益递减的原理。现在,一些经济学家正在宣扬收益递增的支配地位——生产的产品越多,获得的优势也就越大。微软公司正处于这样的状态中,仅 1997 年一年,微软公司就做出了以下重大举措:

- 获得 Hotmail,一种免费的网上 e-mail 服务;
- 对快速识别软件制造商 Lernout & Hauspie 投资 4.45 亿美元;
- 作为技术交换协议的一部分,对苹果公司投资 1.5 亿美元;
- 购得 VXtreme 公司,后者专门制作通过网络传送图像

的软件；

- 与 First Data 公司一起为在线付账业务建立合资公司；
- 购得库珀斯·彼得斯公司，该公司生产接口软件；
- 购得网络电视；
- 购得 Interse 公司，该公司生产网址分析软件。

现在，一些经济学家正在宣扬收益递增的支配地位——生产的产品越多，获得的优势也就越大。

未来的商业社会将被那些可与微软公司相匹敌的公司和收益递增规律所统治，这些被经济学家约翰·希克斯称为“经济学理论中更严重的毁灭”的东西将由此而得以复活。伦敦经济学院教授丹尼·奎认为，我们正处于一种“失重的经济”中，它重点强调经济产品中的无形价值。W·布赖恩·阿瑟教授告诉我们，我们正在与“认知产业”打交道，在该产业中，观念价值连城，而产品本身不值几文。这样的世界使收益递减在经济学中的统治地位发生了动摇。

W·布赖恩·阿瑟已经强调了收益递增在高科技社会中的优势地位。他说：“不管我们喜欢与否，我们都正在进入一个经济为技术所统治的阶段——这样，取代均衡占统治地位的将是收益递增和永恒的无常。”他评论道：“科学背后的科学正在失去其确定性。数学、物理学和生物学都是如此。艺术和音乐也一样。为什么经济学会例外呢？”

在一次与 W·布赖恩·阿瑟教授的访谈（库尔茨曼，1998）中，阿瑟教授说：

在高科技社会中，即使只有两个或三个可以推翻收益递减而获取收益递增的特征，都意味着你领先的优势越大，进一

步领先的优势也就越大。你可以称之为"积极的反馈"。没有人会利用现在的规模收益递增——这不是一种规模现象。收益递增就是无论谁取得了优势,就能取得进一步的优势;而无论谁失去了优势——如苹果电脑公司——谁就会进一步失去优势。不列颠百科全书公司、十年前的 TWA 公司、IBM 公司都是例证。一旦你开始失去优势,就会陷于更糟的境地;你获得了优势,就会变得更好。

为什么?原因有三。首先是成本优势。高科技产品——如微软公司的 Windows 95,设计十分复杂,而且需要巨额的 R&D 成本。拿 Windows 95 软件来说,第一张盘片花费了 2.5 亿美元,但是第二张盘片的成本仅几美分,第三张也是如此。你在这一产品的生命周期内生产得越多,单位产品的成本就越低。换言之,你拥有的成本优势越大,获得的市场份额也就越大。

其次是因为经济学家们所谓的网络效应。意即网络的范围越大,我们需要加入网络的可能性就越大。例如,当使用 Java 语言——一种因特网的下载语言——的人越多时,我们在电脑上使用 Java 从网上下载的可能性就越大;而使用其竞争产品 Active X 的人越少时,我们使用 Active X 的可能性就越小。

第三,我们称之为束缚用户和消费者的常规效应。也就是说,我们对一件产品使用得越多,就越熟悉该产品,它对我们来说也就使用越便捷。我使用的是微软的 Word 软件,也许还有更好的软件可供选择,但是多年来我已经熟练掌握了 Word 的全部技巧,便会非常不情愿放弃它而使用另一种产品。

所有这些特征导致了收益递增的产生。市场上的 Java 越多，Java 就越在市场上盛行，它也就取得了更大的优势。

资料来源：乔尔·库尔茨曼：《思想先驱：W·布赖恩·阿瑟》，《战略与商业》，第二季度，第 98～99 页。

一些对阿瑟教授的观点提出批评的人认为，他的主张仅仅适用于技术领域，在消费品制造业和服务领域，收益递减仍占主导地位。这一观点令人信服吗？

当我们看到增值如何发生转移的全过程时（消费者成为生产要素的一部分，知识的获取以及知识在组织内的传播），就会清楚收益递增正在取得显赫地位。

论断

随着通信部门技术的聚合越来越显著，随着兼并、收购、战略联盟和伙伴关系的升温，随着高科技产业成本优势、网络效应和常规效应的增加，商业和经济活动的焦点必将转移到收益递增的概念上来。这将是当代经济学中占主导地位的原理。

§3　生产可能性边界

生产可能性边界反映了经济学的主要论题——稀缺资源的配置。生产可能性边界显示了机会成本的概念，即经济决策中牺牲的可选择性。

假设一个社会生产的全部商品统称为商品 A，而一个社

会生产的全部劳务统称为商品 B。生产可能性边界曲线显示在一个特定的给定的时间内，社会考虑生产 A 至 X_1，生产 B 至 Y_1。生产可能性边界显示出商品 A 在生产的每一个水平上，商品 B 的生产可以达到的最大值(见图 1.1)。

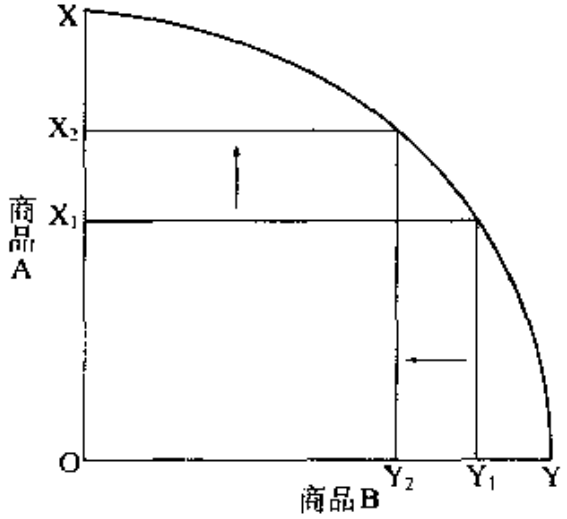

图 1.1 生产可能性边界

曲线 XY 表示在特定的时间生产 A 和 B 的全部组合。曲线 XY 的形状是建立在收益递减规律的基础之上的。如果社会决定多生产 A，见 X_1，那么，它就必须牺牲 B 的产量，仅生产 Y_2 量的 B。多生产 $X_2 - X_1$ 量的 A 的机会成本就是少生产 $Y_1 - Y_2$ 量的 B。

让我们以汽车制造部门为例，假设生产汽车是为了满足国内和国外(出口需求)的需求。假设全部资源在一个特定的时间调用，则制造部门为国内市场生产汽车 OA，为出口市场生产汽车 OB。如果想要出口更多的汽车至 B_1，那么为国内市场生产的汽车就较少(见图 1.2)。

但是，如果全部资源没有被充分利用，那么，就有可能在

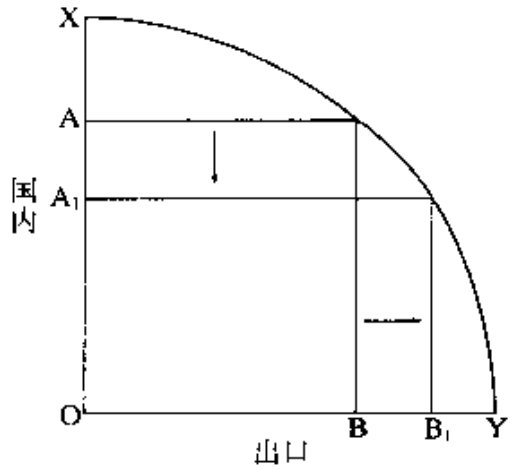

图1.2　生产可能性边界——汽车制造业

没有任何机会成本的情况下生产更多的一种或两种商品，这是在生产可能性边界的曲线 XY 之内进行的。生产部门可以生产更多的 A 和更多的 B，并向生产可能性边界移动。一旦它到达了曲线 XY 上的任意一点，任何一类商品的产量的增加都将以另一类商品的产量减少为代价。

大多数经济学教科书都用生产可能性边界来突出有关公众在社会服务和私人物品之间选择的争论。正如萨缪尔森过去曾提出的："选择是在武器和黄油之间进行的。"生产可能性边界是一个可以用来阐述关于政府将资源用于教育和(或)公共医疗卫生服务，或用于生产军用物品的种种争论的模型。它还可以用做阐述私人和公共部门的资源利用，以及这些决策如何"挤出"了这两类部门可获得的投资机会。

经济学中的生产可能性概念和模型用一种非常简单的方法解释了资源配置之争。通过有效地利用资源，边界可以移至合适的位置。

资源在经济学中称为"生产要素"，生产要素分为土地、劳

动、资本等。这些生产要素是经济学中产出的主要投入，也是创造价值的源泉。

• 土地涵盖了所有的自然资源。它代表了用作农场、建房、公路和厂房的土地以及所有的能量资源，如水、煤气和电。

• 劳动由从事生产过程的人组成，具体包括生产商品和劳务的体力劳动者和非体力劳动者。

• 资本包括机器和其他便于进一步生产的物质资产，诸如生产工具、运输车辆、厂房等。

• 企业是与其他生产要素相协调以便生产产品和提供服务的第四个因素。

我们在经济学中提及利用资源时，意思就是利用土地、劳动、资本和企业。从总体上看，土地相对于其他生产要素是稀缺的。短期内土地的供给是固定的，这样企业就可以增加劳动和资本来生产商品。在一段相当短的时间内，收益递减规律就会起作用。由于土地的相对稀缺，收益递减规律成为经济学的核心概念之一。生产可能性边界成为反映在特定的时间利用全部生产要素从事生产的边界的一种模型。

生产可能性边界是一种有效的模型吗

生产可能性边界是理解经济学主要论题的基础——机会成本的有效模型。但是，世界经济的变化如此之快，因此，在很短的时段之外，这种模型的可信度受到了怀疑。约翰·奈斯比和帕特里克·阿伯迪恩(1990)强调了一个事实：这个世界正在渐渐地变成一个单一的经济体，世界各国的经济全都连在了一起。

经济学中的生产可能性边界模型必须以一种动态的而不

是以束缚在旧的假设中的静态的形式出现。据奈斯比和阿伯迪恩的观点：

增长是无限的。(20世纪)90年代的全球经济繁荣消除了我们过去所知道的增长上的局限。事实上，差不多已经不存在限制。整个90年代，自然资源十分充足，从农产品到原材料到石油都是如此。在本世纪，所有从土地中产出的东西都供过于求，并且，这种现象可能还会继续下去。

从80年代开始，全球生产的粮食养活全球人口已经绰绰有余，饥饿问题始终是由于政治和分配不均所致。除了非洲，几乎全球的人口增长已经减缓，许多地方减缓的幅度还相当大。除此以外，我们还开始通过生物技术再进行一次绿色革命。

既然我们已经脱离原料密集型产品几十年，那么，我们对原料的需求就更少。例如，广泛使用塑料替代钢材。微型化是另一个减少需求的因素。近年来，用于制成品和服务的原材料价格已降至有史以来的最低点。总的来说，原材料价格还将继续下滑。

从原料密集型产品转移的典型例证就是光纤电缆。仅仅70磅的光缆就可以传送10吨铜线所能传送的信息。同等重要的是，生产70磅光缆所需的能源只有生产1吨铜线的5%不到。

无论是材料还是能源，光纤都是新经济的代表。2000年前，一根光纤就能够传送1 000万次通话，而在1988年还只能传送3 000次。

在上述情形下，静态的生产可能性边界还有什么意义呢？

论断

生产可能性边界是一个有趣的模型。在现实生活中，由于社会政治和经济技术的变化，它具有极端动态性的特征。它只能在静态假设的基础上作短期的经济和商业分析时来表达机会成本的概念。正因为在一个很短的时段内宏观和微观层面上的资源是有限的，因此它还被用作在宏观和微观层面上有效利用资源的基准尺度。除此而外，生产可能性边界在现代可谓毫无意义。

§4 劳动分工

在考察生产可能性边界这一概念的同时，提高资源的利用率，以使生产得以在边界上进行或将可能性边界移至合适位置的方法之一就是资源的专门化——劳动分工。

1776年，最伟大的经济学家之一亚当·斯密，写了一本名为《国民财富的性质和原因的研究》(国富论)的专著。在该书的第一章中斯密写道："……劳动生产力中最伟大的进步，以及处处被监督和应用的技巧、熟练和判断力的最伟大的部分似乎是劳动分工的部分。"

他用现在已成为著名案例的别针工厂来强调劳动分工的重要性。斯密访问了一家别针工厂，观察一个人安装帽头的时候，另一人磨利针头，再一人将别针别在卡片上，这样他们一起生产的数量就是同样的人数单独从事全部工序的产量的100倍。

斯密解释道，如果每个工人只从事某种商品制造中一个很小的操作工序，而不是从事生产过程中的全部操作，产量就能大大提高，并获得更大的效率。他将这一结果归于三方面的原因：

- 每一个从事特定工序的工人熟练程度的提高；
- 节省了通常浪费在从一个工种转移到另一工种上的时间；
- 许多机器的发明使劳动更加便利，并且使一人能够完成多人的工作。

劳动分工是劳动力局部的专门化。专门化即生产分成若干细小的专门步骤或任务，同时每个人或小组从事一项专门的工作。

劳动分工及其对商业的影响

劳动分工对组织产生了重大影响。商业活动开始在功能专门化的基础上进行。许多管理先驱，像弗里德里克·泰勒、利连、弗兰克·吉尔布雷思和亨利·费罗都将注意力集中在管理结构、运作和功能上。一个典型的商业结构运作起来正如图 1.3 所示的结构。

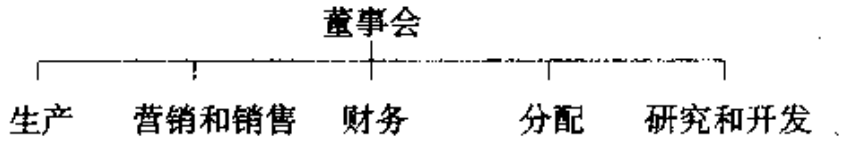

图 1.3　典型的商业结构

商业的全部关键职能分成不同的部门，人们在各个部门工作，拥有不同的专业技能，如生产、工程、财务和销售。这样，劳动的分工就为组织结构打下了基础。

20世纪早期,两位汽车工业的先驱,亨利·福特和阿尔弗雷德·斯隆,在他们的工厂里采取了劳动分工的原则。福特将汽车装配分成一系列简单的工作任务。他还发明了流动装配线,把工作分配给工人,取代了每个工人从一个装配点到最后一个从事简单却独立的工作。

在生产流水线出现之前,汽车制造是由一群工人来共同从事装配工作的。在福特的设计之下,每个工人被分派在生产线上从事一项专门的工作(安装轮胎、加固螺帽等)。结果是产量的增加和单位成本的降低。同时,劳动分工也降低了对高技术劳动力的需求而转向对低技术劳动力的需求。

福特不断改进生产流程,使其日趋一体化和机械化。成本最小化的内涵包括集中管理和彻底的一体化,从而获得规模经济。但是,当市场开始变化时,福特发现变革其产品和成本结构越来越难,而这一切又导致了下一步变革的困难。

阿尔弗雷德·斯隆将劳动分工扩展为管理体系。他在工厂里建立了专业劳动分工,作为体力劳动分工的延伸。他还引进了"以协调控制分权"的概念。

斯隆在他的《管理:如何运作》一书中强调了专门化和劳动分工的重要性。如果在公司内进行分工,作为接受分工的结果,并不能提供较低的成本;而作为较低价格的结果,在公司内采购的分工可以免于向外部来源购买。这就是斯隆所宣扬的主张,我们现在称之为外购和全球资源采购。

亨利·福特和阿尔弗雷德·斯隆的管理思想是以亚当·斯密提出的劳动分工的概念为基础的,这一思想延续了几十年。这些思想相互搭配来获取效率,其结果是推动了生产可能性边界的外向拓展。

论断

现在劳动分工的概念在商业和社会中仍是可取的。专门化——劳动分工的延伸——为全球环境中的商业运作提供了核心能力。但是，理解一点很重要：专门化不应该如斯隆在他的装配线工厂里鼓吹和实践的那样达到顶点。现代关注的焦点在于需要和依赖有专业人员在小组（多功能小组）中协同工作的组织。

第三章　现代商业创新及其对重要的经济学概念与模型的冲击

以下将选择几项创新来考察，以突出和强调商业是如何偏离一些既定的经济原理和思想的：

- 引进跨功能小组；
- 横向组织——等级制度的消亡；
- 重新设计生产流程以有效利用资源和贴近客户。

这些偏离对经济思想和分析造成了冲击。

但是，在过去的20年里，为使商业在全球范围内展开竞争，生产可能性边界已经受到了种种力量和创新的侵袭。经济学引进这些创新并考察它们在微观和宏观层面上的经济的影响非常重要。微观和宏观层面上关注的焦点已经转移到通过接纳全面质量管理体系，关注和贴近客户，对以劳动分工为基础的传统思想提出质疑来重塑组织结构、发展雇员的核心

能力和提供一流的服务，从而生产能够在全球范围内进行有效竞争的商品和服务。

§1 专门化与跨功能小组

在跨功能小组里工作，可以使不同功能间交叉繁殖，从而使产出增值。

我们正在从专门化的领域转向工作小组，尤其是跨功能小组。跨功能小组通常由具备不同技能和能力的成员组成。不同的专业人员组合成小型小组来履行专门的任务和功能。在跨功能小组里工作，可以使不同功能间交叉繁殖，从而使产出增值。这些小组产生了协同的增效作用，而且据称它们还带来了成本的节约、产品的创新和客户的满意度。

路华集团运用跨功能小组来启动“大陆漫游发现”计划。这些小组的工作节省了通常需要两年的生产开发周期时间。全球竞争使雇员们有必要接受更少且更灵活的法则。正如一位从事电子行业的主管所指出的：“如果我们开始进行跨功能的工作，那么我们就不应把我们的员工锁在组织图表中的小格间里，而应将他们看作待开发的资源。”

像联邦快递、摩托罗拉、AT&T、波音之类的组织已经通过在小组中组织它们的劳动力而提高了生产率，改进了其产品的质量。甚至在印度之类的国家的高科技公司里，传统的工作方式也被跨功能小组所替代。据报道，菲亚特公司在意大利南部开设了一家工厂，并耗资6400万美元训练工人在独立的小组中进行操作。

当亚当·斯密提出劳动分工的理论时，他宣扬每个个人专门从事生产过程中的一项专门工作，而不是每一个人承担多重任务。这样，人均产出将会很高。如今，我们已知道利用跨功能小组工作可以提高产品的质量和商业决策的质量。对于同样的一组人的操作，小组模式能够比非小组模式做得更好，特别是面临复杂的技术、经验和判断的时候。

劳动——传统经济学所考虑的因素之一——不再是生产要素的一部分。在此基础上，劳动分工也已经过时。研究的重点已经从在劳动分工的基础上组织生产要素转移到将员工组织成工作小组和鉴别、发展员工的能力，正如乔恩·R·卡曾巴赫和道格拉斯·K·史密斯(1992)所写的：

这没什么新鲜的。老一代的经理们对小组的理解并不逊于现代的公司领导。现在使得这种看法如此重要——并且值得高层管理者密切关注——的不是对新生事物的新奇感，而是小组、个人行为转换和取得良好业绩之间的联系。建立不断超越竞争对手的组织和对关键的构成因素(客户、股东和雇员)的期望一样，都必须经历一段相当长的时间，其间要不断地调整行为方式。而且经验还表明，能够提高业绩的小组的动力同样也能够实现这种调整，而且较更大的组织单位或个人独自完成更有效率。

资料来源：乔恩·R·卡曾巴赫，道格拉斯·K·史密斯：《小组为何重要》，《麦肯锡季刊》，1992年第3期，第4页。

新经济学必须接受这一现象，并将之纳入到它的原理中去。

§2 告别金字塔

——迎来交叉复式结构

小组工作,尤其是跨功能的小组工作,由于企业要求人员精干以适应市场条件因而已经变得非常重要。在传统的以亨利·费罗提出的组织原则为基础的企业中,工作被分成各种功能。组织在劳动分工的基础上建立起等级制度,执行计划、组织、指导和控制的功能。

马克斯·韦伯——一位德国社会学家和管理思想家,强调了等级制组织的优点。他从理论上阐明了组织的基本形式与金字塔很相似。这种"金字塔"包含了具有特定功能和控制程序的不同管理层。工作先是被分成功能,然后是部门和工作任务。指令链沿着功能阶梯上传下达。

金字塔式的组织结构已经伴随我们逾两个世纪。20 世纪 80 年代后期,一些企业由于要求组织机制灵活以适应市场的需求,从而对金字塔式组织的适用性提出了质疑。在 90 年代的商业形势下,一些企业发觉金字塔式结构难以适应商业和市场需求,而且成本太高。

渐渐地,像通用电气、皇家保险和 ABB 这样的公司开始精简它们的组织并使结构平面化。《商业周刊》(1994 年 10 月 11 日)称,在向平面化的组织结构转化方面,欧洲——特别是英国、荷兰等国的步伐更快。

横向结构便于围绕与客户需求相联的程序,而不是以功能或任务来组织工作,它还让小组在组织内部起作用。

弗兰克·奥斯特罗夫和道格拉斯·K·史密斯(1992)关于横

向结构这一主题撰文道：

在这种可供选择的组织形式中，工作首先是围绕一些商业程序和工作流程来构建的，它将雇员的行为与供应商和客户的需求与能力联结在一起，以同时提高三者的业绩。工作和对工作的管理更多地由小组而不是个人来完成，这些小组承担了真正的管理职责。实际上，平面的但仍然是等级制的小组安排代替了传统功能管理的较陡直的等级制。

与此同时，评价、决策、资源配置这些管理的方方面面在向持续改善的重心转移。这就意味着拥有信息和接受培训变得非常迫切——在"需要施行"而不是"需要了解"的基础上。职业路径随着工作流程而变化：那些精通多种工作、小组技术和水平持续提高的人得到了晋升。个人技术的开发和小组业绩的提高都可以得到补贴。

资料来源：弗兰克·奥斯特罗夫，道格拉斯·K·史密斯：《横向组织》，《麦肯锡季刊》，1992年第1期，第151～152页。

横向结构便于围绕与客户需求相联的程序，而不是以功能或任务来组织工作。

许多企业正在转变自身形象，不再追求利润最大化，而是保持在商业和竞争中的高效。它们中有一些已经通过抛弃以前的常规结构而自我更新。安德鲁·埃姆斯（1998）以一家著名的专门生产听力器材的公司——Oticon公司为例来说明。该公司总部位于哥本哈根，1904年公司开业，在本地区的营业额达7.8亿美元。

Oticon公司已经取消了全部的管理层，取而代之的是Oticon公司主席所称的"交叉复式结构"。公司的雇员没有固定的办公桌，他们执行多种工作功能——再也没有传统的专业分工，

没有规定的工时，也没有工作汇报。公司相信它的雇员对具有挑战性和令人兴奋的工作比对刻板的工作更有兴趣。

§3 重新塑造

20世纪90年代，人们的注意力从体系转向了过程。1995年，迈克尔·哈默和吉姆·钱皮合著了一本名为《重塑公司》的书。在书中，他们宣扬对企业从根本上进行重新塑造，以此来提高生产率和整体业绩。由于亚当·斯密的劳动分工理论被彻底地推翻，因此人们转而把注意力放在企业的过程上来重新改造组织。

哈默和钱皮着重强调这种变化必须是根本的、彻底的，重点应放于过程上，而且所得的改善必须十分显著。过程定位将带来质量、成本服务和周转时间的改善。许多组织，像柯达公司、IBM信贷公司、国家和省级建筑协会、大陆加拿大保险公司和霍尔·马克公司，包括一些非盈利部门，都开始重新设计它们的业务。

使组织得以实现过程变革的是高级计算机和信息技术的进步。

过程重塑最具引证价值的例子是福特汽车公司的应收账款管理业务。这项业务曾经雇佣了3 500人在匆忙中处理购货定单，同时开具发票，如今125个人就能更快地完成同样的事情。办事员坐在收款台后，用一台电脑即时核对定单——受委托接受定单并分配支付的款项。再也没有票据需要急急忙忙地处理！使组织得以实现过程变革的是高级计算机和信息技术的进步。

重塑原则包括多种任务和活动的整合，人们明确了工作任务之后才会去施行，无价值的额外活动被取消，功能“贮窖”和功能“炉管”被废除。最重要的是：核心过程与商业战略保持一致。

福特汽车公司的例子在受到的冲击方面与亚当·斯密笔下的别针工厂十分相似。重塑商业过程带来了有效的经济，这反过来又从微观和宏观层面上影响了生产可能性曲线。

§4　一切均非均衡

在经济学中有三组广义的假设。第一组与消费者的行为有关，它假设消费者从花钱中获得最大的满足；第二组与商家（企业家）的行为有关，假设所有企业家的主要目标都是赚得尽可能多的钱；第三组与世界的物质结构有关。

根据斯托尼尔和黑格的观点（1901）：

经济学上的假设是相对于地理、生物学和气候而言的。在这一范围内的假设往往是暗示性的而不是明确的，但是做出一个假设的目的是在于确保经济学理论对一些不以人的意志为转移的事情可以不闻不问。譬如，当经济学家们讨论农业问题时，他们假定收获时间是由自然决定的，于是只好接受这一事实。再者，也没有一个声誉卓著的经济学家会根据香蕉和葡萄在苏格兰大量种植的情况而提出一项理论。同样地，经济学理论承认这样一个事实：产业工人每天需要一段既定的休息时间，而且技术条件也阻碍了产出在数量上的无限增长。

科学和技术已经削弱了形成经济分析基础的各种假设。

商业运作的方式已经发生了重大变化，组织的性质也正在发生着戏剧性的转变。经济学家们不得不思考这些变化的含义以及重新调整他们的原理和模型。现在，创造国民财富的因素与亚当·斯密两百多年前所确认的因素相比已经发生了深刻的变化。

论断

在商业社会正发生着深刻而激动人心的变化的时期，这些假设怎样才能支撑下去呢？经济学原理和模型需要不断地监控、调节和变革，这样才能使它们对于商业经营者来说有意义。经济和技术的聚合将会并且正在改变一国或国际间创造财富的方式。信息基础结构正在发展，以利于知识和创新的有效融合。越来越多的聚合将对被全球化进程所涵盖和影响的所有国家产生巨大的冲击。

小 结

- 在一个不断变化的商业社会中，经济学的原理和模式正在经历着重大的变革。经济学家们必须清醒地面对这些变革。
- 商业社会正目击着“距离的消亡”，而且技术的聚合迫使企业去进行各种创新以获取和保持竞争优势。
- 全球化进程正在改变商业运作的方式，并加快技术和创新的融合。

● 全球化近在眼前，其含义正影响着经济学的概念和模型。如果经济学想要对商业经营者具有现实意义的话，经济学家们就不得不面对重新定义经济学概念和模型的挑战。

● 经济学中四个精选出来的原理，即收益递减规律、收益递增趋势、生产可能性边界和劳动分工，需要在现代商业环境的背景下考察和探索。

● 收益递减规律的适用性正在不断减弱，而收益递增趋势由于高科技产业的兴起将日趋重要。

● 生产可能性边界作为一个模型反映了“机会成本”这一概念和经济学的主题，但在现实中其生命力正在受到质疑。

● 劳动分工在工业革命期间被赋予了重大意义，并且为随后的商业组织奠定了基础。20 世纪 90 年代，由于跨功能小组的引入，组织结构的平面化和商业过程的重塑已经逐步削弱了劳动分工的重要性。

第二部分　需求与供给

——让我们现实起来

我不想再有板有眼的了。我所思考的一切都将是正确的。

——斯蒂芬·霍金

前　言

在经济学中，需求与供给构成了价格机制中的两个重要杠杆。需求与供给的相互作用决定了价格。在价格机制的核心部分还存在着“消费者主权”的概念。

在过去的几年里，消费者的需求和预期已经全球化，而且一国文化的消费者权益正被跨文化的消费者权益所取代。同时，供给的概念——正如在经济学中所表达的那样——由于外购和技术聚合整个价值链的能力，已经变得混淆不清。

在现代商业背景下，我们应如何看待需求和供给这两个概念呢？有可能且有必要将需求与供给看成两个彼此排斥的

领域吗？消费者能承担供给者的要求吗？如果这样，什么才是商业的含义呢？

第一章　需　　求

根据需求规律，假设其他一切事物都保持均衡，对市场上的任何商品来说，购买者所需商品的数量都将随着商品价格的下降而上升，或随着价格的上升而趋于下降(见图 2.1)。

消费者需求什么和他们想要什么在经济学中是两个不同的概念。他们想要的东西可能已经超出了他们的财政限度，不可能买得起自己真正想要的东西；而需求在经济学中是指有效需求——也就是说，需求是以金钱为后盾的。

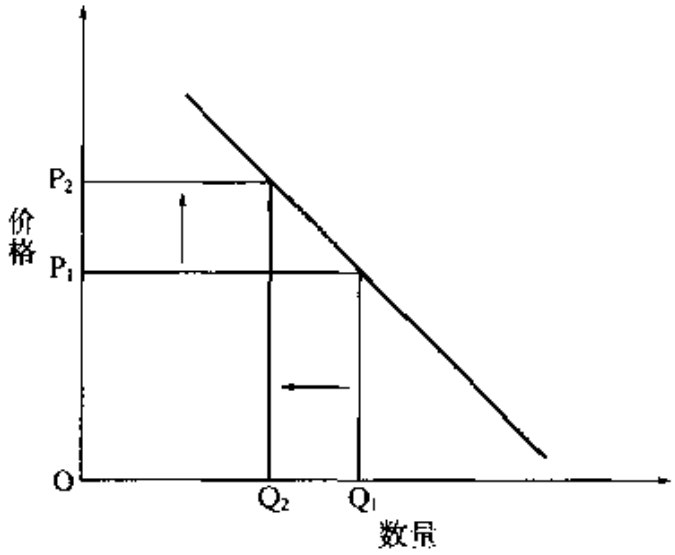

图 2.1　需求规律

需求规律是以边际效用递减理论为基础的。效用在某种意义上等同于消费者的满足程度。如果某一个家庭过去没有

电视机,那么第一台电视机的添置将会产生一定程度的效用(满足)。购买第二台电视机——正如现在一些家庭所做的——将会增加总效用,但却会少于从第一台电视机上所获得的效用。换言之,第一台电视机的边际(额外)效用要大于第二台电视机的边际效用。第三台电视机可能也会增加总效用,但其边际效用将会小于第二台的边际效用。最终,购买更多电视机时总效用将会下降(见图 2.2)。

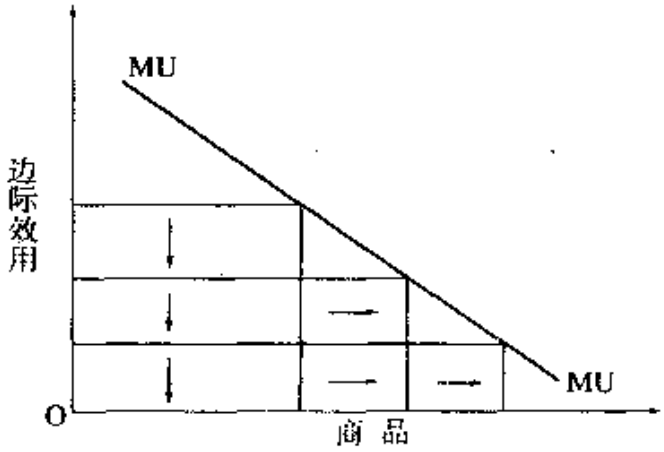

图 2.2 边际效用递减规律

边际效用递减规律是需求规律的基础,它使得需求曲线从左至右向下倾斜。

当乘坐"欧洲之星"高速列车到巴黎旅行的价格下降时,将会有更多的人乘"欧洲之星"赴巴黎旅行,这是因为:

- 乘坐其他交通工具,如大客车或飞机相对来说比较昂贵;
- 价格下降将使赴巴黎旅行的费用在那些原来无力支付乘"欧洲之星"旅游费用的游客的经济承受能力之内;
- 现有的游客可能更频繁地乘坐"欧洲之星"旅行。

§1 需求与需求量的区别

经济学上的这一点令许多学生感到迷惑。任何产品的需求量都会随着价格的变化而变化。价格仅仅是一个引导因素。在图 2.1 中,当价格,譬如牛肉的价格从 P_2 降至 P_1 时,牛肉的需求量从 Q_2 上升至 Q_1。如果价格反弹至 P_2,需求量又会从 Q_1 降至 Q_2。这样需求曲线不会移动。对牛肉需求量的所有变化都会沿着曲线进行。

需求的变化使需求曲线发生了平移。图 2.1 中的需求曲线将移到现在位置的右边。是什么导致需求曲线的平移呢?

- 消费者偏好的变化可以移动需求曲线。如果一个消费者喜欢吃鸡肉而不是牛肉,这个消费者对牛肉的需求曲线将会向下移动,移至现在位置的左边。
- 预期也会影响对某一产品的需求。如果消费者预期牛肉的价格将会一直上升,那么这将对需求造成冲击。
- 替代品将会影响对许多产品的需求。如果得从其他国家进口一定种类的蔬菜和水果,那么对这些蔬菜或水果的需求将会发生变化。

需求理论建立在消费者有一个"偏好天平"的假设的基础上。经济学家们觉得消费者的需求对他们来说可能会变幻莫测,以至于不能构筑一种需求理论,除非偏好天平通过使时间和购买与其一致而保持一定程度上的理性和稳定。

在现实中,消费者的偏好天平受到广告的影响,甚至在某些情况下被广告所操纵。广告已经成为营销手段中决定性的工具。许多公司利用广告来传递它们的信息,并说服消费者

购买它们的品牌。广告通过报纸、电视、广播、广告牌和现在的因特网来运作。据《经济学人》的统计,因特网已经通过数字化网络将世界上5 000万~6 000万人连在了一起,他们住在哪里和他们处于哪个时区都没有什么区别。戴尔计算机公司在网络上一天可销售价值100万美元的PC机。

广告用来把新产品介绍给市场;向客户传达一个特定的产品或品牌的特殊功能的信息;与偏远地区的消费者相互沟通,或者与那里的想要引起潜在消费的制造商和供应商相联系。

商家利用名流来支持它们的产品。阿迪达斯、耐克和雷宝等品牌利用著名运动员宣传其产品,以此来影响消费者的选择。可口可乐和百事可乐利用大众明星将它们产品的魅力传递给年轻的消费者。

根据营销学权威菲利普·科特勒的观点(1994),广告的重要诉求有以下几点:

传递信息

告知市场有关一个新产品	描述可获得的服务
建议新客户购买产品	纠正错误印象
告知市场价格的变化	消减客户的顾虑
解释产品如何起作用	树立公司形象

说　服

建立对品牌的偏好	说服购买者即刻购买
鼓励转移到本品牌	说服购买者接听推销电话
改变购买者对产品属性的感觉	

提　醒

提醒购买者在不久的将来可能会需要	在购买淡季让购买者记住该产品
提醒购买者去何地购买	保持对该产品的最佳认识

资料来源：菲利普·科特勒：《营销管理》，Prentice-Hall 公司，1994 年第 8 版。

从这些主题中可见，消费者的偏好天平和购买行为受到了重大影响。

根据沃伦·J·基根(1994)的观点：

对世界各国的商家来说，一个令人感兴趣但还未经过经验性研究的问题是经济发展的不同阶段广告费用的边际效率。在阿根廷广告的边际支出——在那里额外广告信息的可接纳程度可能会高于美国——会比美国一美元的广告的边际支出更多吗？正是从这一观点出发，各国的广告经理人尽可能地优化他(或她)的全球广告收入(分配)，这是一个重要的问题。

《经济学人》(1998)称：

根据经济学家对世界的认识，厂商无需花费这么多钱来劝诱消费者购买他们所需的商品。的确，人们需要好的信息来作出好的选择，而且让他们自己去搜集信息太昂贵也太费时。因此，广告可以介绍一种产品的特征、价格，甚至其本身的存在就可以提供一种真正的价值。但是，很多广告似乎并没有传递这种"硬性"的价值。再者，大多数广告公司将很大一部分重点放在广告的创意和符合人的心理上。

所以，经济学家需要解释，为什么一个理性的消费者会被一个除了诱人的影像和可爱的笑容之外什么也没有的广告所打动。如果消费者是理性的，他们应该拒绝如此明显的骗局。

如果生产者是理性的，他们就不应该浪费这么多钱在消费者将会否定的广告上。广告的存在就像竖起的一个巨大的广告牌，正在向经济学家们宣告某些东西出了差错。

§2 变化中的消费者行为的性质

经济学家在阐述需求理论时假设消费者是理性的，而且在这样的前提下，他们作出的决定是固定不变的。关于理性的观点，在本章以后再考察，但是，明确消费者行为的动力正在戏剧性地变化，这点很重要，这可能会影响决策过程。

苏珊·P·道格拉斯和C·塞缪尔·克雷格(1997)写道：

在塑造消费者行为的力量方面，正在发生着根本性的变化。这些将对市场模式、消费者口味和偏好的信息、消费者寻找和购买行为的信息，以及新产品和观念的融合产生巨大的冲击。首先，正当消费者从新兴市场经济国家移向工业化经济国家的时候，大规模的移民浪潮正在进行。最大的移民社群是中国人，他们不仅分散在亚洲各地，同时也正在向美国和欧洲迁移。其次是拉丁美洲移民，主要是移入美国的墨西哥人和哥伦比亚人。进入欧洲的移民潮也在发生，如土耳其人移民瑞士和德国、阿拉伯人从北非移民法国，以及印度人和巴基斯坦人移民英国。

消费者为了享乐或进行商务活动而频繁地旅行，流动性更强。结果，他们越来越多地接触到其他国家的产品、生活方式和行为模式。这一趋势在地区内显得尤为突出——地方保护壁垒被取消，消费者和商品过境时更加自由。

由于旅行的便利、卫星通讯联络和因特网的出现，不断变化的个人之间和社会文化交流的方式大量涌现，因此也就产

生了一种日益复杂的消费者行为方式。

资料来源：苏珊·P·道格拉斯，C·塞缪尔·克雷格：《变化中的消费者行为动力：跨文化研究的含义》，《国际营销研究杂志》，1994年第14卷，第4期，第380～381页。

既然消费者行为奠定了需求这一概念的基础，那么，在重新表述需求概念时，就得考虑到道格拉斯和克雷格所强调的诸种变化。

论断

一个人无论以何种方式来看待广告在经济学中的作用，广告都构成了需求中一个影响变化的因素；同时，其结果会影响一种产品的需求曲线。

如果充分考虑消费者的行为，其偏好天平就不会像经济学家所表达的那样简单。一国消费文化的"独立主权"正在消失，而被跨文化消费所取代。经济学不得不承认这一变化。

希克斯(1946)写道：

"吸引了马歇尔及其同代人绝大部分注意力的纯消费需求理论本世纪受到的关注已大大减少。马歇尔的第三本著作《原理》在有关的英文著作中仍居于重要地位。现在，马歇尔的理论无疑是令人尊敬的，但引人注目的是，它处于不容置疑的显赫地位的时间竟如此之长。如果关于这一论题真的再无话可说，而且马歇尔分析的每一步均无可争辩的话，这一现象还可以解释，但是，显然并非如此。有些作者对马歇尔的论述不以为然，而这实际上只是所有一切的开始，这是最令人迷惑不解的。"

第二章 需求的价格弹性

——不要将婴儿同洗澡水一起倒掉

需求的价格弹性定义为消费者对价格变化的反应。根据需求规律,如果一种商品的价格下降10%,需求量将会上升。但问题是:"需求量将上升10%,还是多于或少于10%?"如果需求量的上升超过10%,那么该商品就具有弹性需求;如果需求量上升不足10%,那该商品就无弹性需求;如果需求量上升了10%,则该商品就有单元弹性。

§1 收益的含义

如果商品有弹性需求,那么价格的下降使得成比例上升的需求量将会大于价格的下降。最终,厂商的总收益将上升。另一方面,如果价格上升,需求量将会下降,也是按比例大于价格的上升,厂商的总收益也将同样下降(见表2.1)。价格的变化和总收入的变化是反比关系。

表2.1 弹性需求

价格/单位	需求量	总收益
10	100	1 000
8	150	1 200
12	80	960

在无弹性需求的情况下，如果价格下降，需求量仍会上升，但是上升的数量将会按比例低于价格的下降，厂商的总收益将下降。如果价格上升，需求量会下降，但下降的数量将按比例低于价格的上升，厂商的总收益仍将上升（见表 2.2）。价格和总收益之间的关系是正相关的。

表 2.2　无弹性需求

价格/单位	需求量	总收益
10	100	1 000
8	120	960
12	90	1 080

在单元弹性的情况下，价格需求将会影响需求量，但公司的总收益将保持不变。

§2　为什么价格弹性概念有用

因为它对总收益有隐含的意义，所以一家厂商应该了解有关价格变化的策略。正如我们已经看到的，如果一种商品是无弹性需求的话，价格的下降可能导致总收益的下降，而价格的上升可能导致总收益的上升。

这就意味着，一家厂商可以在无弹性需求的商品市场上维持高价，而在具有弹性需求的商品市场上实行差别价格，以此来达到总收益最大化。在现实生活中，我们在公共事业部门有例可循。譬如，对电话的需求在白天是无弹性的，在夜晚是弹性的。因此，一家厂商可以对同一组消费采用不同的价目表，而且事实也的确如此。在国内和国际贸易市场上还有

很多差别价格的例子，但是动机并不总是收益最大化。如在那些特殊的国家经常利用倾销商品来占领市场份额。

需求的价格弹性取决于：

- 商品的替代品数目；
- 商品（价格）占收入的比例；
- 商品是否是生活必需品或是奢侈品。

价格弹性在现实中是一个相对的概念，它取决于消费群体的想法和替代品的分界线。必需品和奢侈品的概念正在不断变化中，同时全球化进程正在加速这一变化。特定服务的私有化和管制的取消——譬如电信——也正在影响着商品和服务的弹性。

需求和供给的弹性的概念在预测价格方面同样有用。比尔·巴奈特（1993）揭示了影响价格的主要因素：

需求和（或）供给无弹性对工业提出了一个特别的挑战——工业品价格天生易变，因为其需求或产量相对于价格变化来说是刚性的，或者持续很长时间。1986年的世界石油市场就是一个很好的例证。沙特阿拉伯为了惩戒世界其他石油生产商而提高石油产量。他们希望每桶石油价格从26美元降至17美元左右，但事实上价格却跌至9.50美元一桶。这是为什么？

首先，需求是无弹性的，甚至在价格远远低于平常价格的情况下，人们仍不会用实际行动来更频繁地使用他们的汽车，或者在工业设备中消耗比往常多得多的能量。

再者，产量是无弹性的。大多数产油国在价格下降时，为了维持它们的总收益和支持其国民经济会提高产量。当一些高成本的生产商（如在西部得克萨斯）停产时，它们对全球总

产量的冲击很小。

如果你的产业，如石油生产，是无弹性的，你就很有必要预测到价格会上扬，因为价格可能会在很短的时段内发生巨大的变化。对方案的要求也同样很高，因为这可以反映出在一些价格水平的驱动力中存在着固有的不确定性。毫无疑问，在以方案为基础的规划的发展进程中，壳牌公司早就走在了企业的前列，这一点不足为奇。

资料来源：F·威廉姆·巴奈特：《揭开明天价格的神秘面纱》，《麦肯锡季刊》，1993年第4期，第104页。

价格弹性仍将是经济学中一个有用的概念。所变化的只是在消费者的口味和偏好全球化的作用下，影响需求价格弹性的因素的范围。

论断

价格弹性是一个有趣且有用的概念，而且在理论上其本身还是一个衡量的尺度。但是在现实中，当一个人面对数量巨大的来自国内外的商品和服务的时候，却很难将这一概念适用到实践中去。这个“婴儿”不应该和洗澡水一起被倒掉，因为正如具体例子所证明的，它在一些部门中的收益最大化和实施差别价格方面还有用处。

第三章 供给规律

所变化的只是在消费者的趣味和偏好全球化的作用下，影响需求价格弹性的因素的范围。

供给规律作为一个普遍的法则，当商品价格下降时供给量下降，当价格上升时供给量上升（见图2.3）。高价格鼓励更多的供给者进入市场，结果市场的总供给增加。

和需求一样，供给量的变化和供给的变化之间是有区别的。供给量的变化因价格的变化而发生，而供给的变化（移动供给曲线）因成本、技术发展、工作实践、天气条件、税收和补贴等的变化而发生。

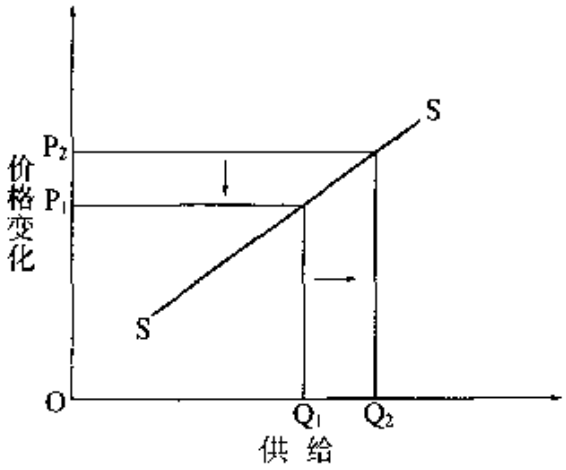

图2.3 供给规律

供给最终由成本所决定。在经济学中，重点放在边际成本和平均成本之间的关系上。在下一章将考察这些成本，尤其是边效成本的适用性。

供给——谁是供给者

经济学家并没有告诉我们多少有关供给者的性质；该主题将注意力集中于供给的概念及其与价格和扮演“企业家”角色的供给者之间的关系上。诸如完全垄断、双头垄断、寡头垄断等供给者类型是根据竞争类型来划分的。经济学家考察在不同的市场结构中，涉及供给和价格时供给者的行为如何。

在现实生活中，供给者的概念难以定义。正如图 2.4 所示，供给商将商品提供给制造商，制造商将商品提供给批发商和零售商，然后再由他们将商品提供给顾客和消费者。

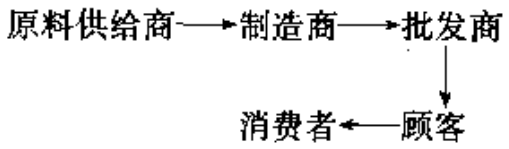

图 2.4　供给链

有的制造商如果想要直接与顾客打交道的话，会感到这一结构有点笨拙。琼·马格里塔(1998)写下了她对戴尔计算机公司的迈克尔·戴尔的访问片断：

迈克尔·戴尔 1984 年从一个简单的商业顿悟开始：他也许可以新辟一条销售渠道来出售个人电脑。他将直接销售给客户，并且有计划地生产产品。在一次突然行动中，迈克尔摒弃了手中有大量的最终产品存货的中间商的转手价格、成本和风险。该公式以直接商业模式而闻名，并且给戴尔计算机

公司带来了实实在在的成本优势。

直接商业模式结果还产生了其他益处，这些甚至在迈克尔·戴尔创建公司的时候也没有预料到。“你确实和客户有了联系”，他解释道，“而且还产生了有价值的信息，然后这又让我们获得了与供应商和顾客两者均有关系的优势。运用技术可以使信息成倍增加，而且你就拥有了革命性地变革全球主要公司的基本商业模式的基础结构。”

戴尔正在利用技术和信息来模糊包括供应商、制造商甚至是客户在内的价值链中的传统界限。在这样做的过程中，戴尔计算机公司正在逐步形成一个迈克尔·戴尔称为实质上的一体化的发展方向。实质上的一体化利用了两种截然不同的商业模式的经济益处，它提供了传统上表现为垂直一体化的紧密协作的供给链的优势，同时，它又从实质上的合作所带来的集中和专业化中获益。实质上的一体化正如迈克尔·戴尔期望的那样，具有协作和集中两者的潜力。如果其承诺实现，那么该模式就很可能成为信息时代新的组织模式。

资料来源：琼·马格里塔：《实质上的一体化的力量：与戴尔计算机公司迈克尔·戴尔的访谈》，《哈佛商业评论》，1998年第3～4期，第59～60页。

该篇文章清晰地论证了价值链在实践中的一体化和技术发展所扮演的角色。

第四章　供给与需求的一体化

一些制造商"听凭"他们的客户的支配。

为了回应消费者的需求，制造商在一些情况下已经采取了主动行为来控制他们的供给链，并努力改进预测消费者需求的方式。一些制造商"听凭"他们的客户的支配。下面两则事例论证了正在当代商业社会发生的事情。在上一章琼·马格里塔(1998)的文章中，迈克尔·戴尔说：

以波音公司为例，该公司拥有10万台戴尔计算机，我们有30个员工进驻波音公司，而且如果你看到我们正在为他们或其他客户所做的事情，会觉得我们看上去并不像一位供应商，而更像是波音公司的PC分部。我们深入地参与到他们的PC需求和他们的网络配置当中。

商品和服务的供给者已经将注意力关注于客户的可盈利性、关系、持续力和忠诚(等方面)。

20世纪90年代，商品和服务的供给者已经将注意力贯注于客户的可盈利性、关系、持续力和忠诚(等方面)。据说，一家公司赢得一位新客户要比留住一位现有的老客户多花费四倍的精力。

对一个供给者来说，要估计消费者的需求要有一个从市场上过滤出准确信息的机制。在实践中，搜集信息是相当困难的。但是对公司来说尽最大努力

搜集有关它们产品需求的信息是非常重要的。下列资料引自《格里公司对需求的关注》一文，以作为一种案例研究的方式。

案例研究

一个供应商对需求的控制

格里婴儿用品公司是美国名列前茅的婴儿用品供应商，生产诸如儿童推车和汽车座、游戏中心、浴室附件、安全门及其构件等产品。该公司总部位于科罗拉多州，每年的销售额为1.5亿美元(包括海外销售——这部分销售以增长为目标)。格里公司是赫菲公司的六大分部之一。赫菲公司是一家消费产品和服务集团，据报道其1995年纯销售额达6.847亿美元。

1995年，当市场疲软时，格里公司投资280万美元用于缩短开发周期，使新产品更快投放市场。在圣诞节和元旦期间，先后有四十多种新品面世。

但是格里公司知道，好产品和大量的好产品虽然声誉卓著，但已不再是成功的秘方。既然消费者有了更多的选择机会，不论在零售商之间还是在同一家商店里，甚至是最符合消费者需要的产品也只有在有存货且能提供价值的情况下才能卖出。同时，备有产品的商店还通过调低库存和相关成本来为有竞争力的定价寻求资金。

在日益沉重的压力下，格里公司成为反应的行家，开发出能对需求的变化迅速反应的系统和人员。为了满足需求，资源的可利用性贯穿了其功能部门，包括给予那些能够实现这些的人以奖金和激励。尽管如此，格里公司也

正在付出高昂的代价。因为对过期商品的减价优惠，使它不得不通过在短期内负担递增的20%或更多的存货量来确保自己避免缺货；而且在此时，资金和能量都不能用于别处。综合所有这一切正说明了一个日益明显的现实：公司并不知道它的努力有多少是必要的，因为它并不知道什么是对其产品的真实的需求。需求预测是建立在销售部门一致同意的评估的基础上的，在目标出现之前一个月就要做准备，并且要作为以产品为基础的规划而不是以利润为基础的规划。总之，预测的精确度相对于产品目录的实际定货量要低于70%。

在很多情况下，格里公司不知道需求量的变化是否应该归因于零售商的存货策略或消费者控制的变化。

面对其对市场的认识中存在着如此之多的缺口，格里公司着手重新考察了它的定单履行要求，包括从消费者购买到产品的补充。“我们的目标是对货源的补充取得具有竞争性的优势，从而使零售商因为我们能更快地补充它们的货架而选择我们。”质量、工程和消费者关系部门的经理戈什先生这样说。

格里公司重新设计了它们的供给链，通过进入客户的电子数据库交换销售点的交易资料等措施，使得对需求的估计更加准确。这就使得信息得以在格里公司和零售商之间流动，但是这又要求说服每个客户分享信息。格里公司还与客户之间建立起了私人和电子联系。

在越来越多的案例中，这种关系正在转化为卖方管理存货(VMI)状态。格里公司作为制造商在检视销售和存货

资料以控制产品定购和供给的过程中担负起零售购买者的角色。格里公司的VMI合作关系占了销售额的约15%，至1998年底，这一比例的目标上升至50%。使零售商对VMI安排感到满意的是它能够迅速获取收益。定单的不稳定性降低了，装运时间更密切地与需求和可能减少的整体需求相联系。定单的不稳定性减半——格里公司所宣称的对补充负责的成就——同样可以带来存货的降低。

但是格里公司重新设计其供给链的最明确的结果是对其盈亏结算底线的提升。

资料来源：《格里公司对需求的关注》，《欧洲质量》，1997年第4卷第2期。

在对格里公司产品的案例研究中，制造商已经采取了初步行动去改变其价值链，以及对产品需求实施控制。这是经济学中一个新奇的概念。

§1 客户导向供给

制造商、供给商和客户之间界限的模糊在下列名为“指令链”的案例研究中得到了充分的体现：

案例研究

客户导向供给

路华公司的客户事实上可以直接从工厂定购一部“定制”的汽车。运用一个和Discus一样出名的多媒体选择和定购系统，而且在路华公司的展示厅终端上就可以使用，客

户通过键入他们的确切要求就可以“制造”他们想要的汽车。

通过多媒体系统，客户可以在特定的价格范围内随意浏览所有现成模型的电子目录，或者，如果他们已经确切知道他们想要的汽车是什么样的，就可以进入定制路径。

用这种方法定制汽车包括从颜色到坐椅用材、发动机型号和外部装潢。汽车的图像——按照客户选择的颜色——显示在屏幕上，包括价格和当时只要能够传送的细节。如果客户定购了汽车，它就以电子方式列入相关工厂的生产计划表中。

这一新工具是路华公司针对全球制造商都难以解答的问题的对策——如何由亨利·福特倡导的大规模生产模式转向适应客户特定需求的模式。在福特时代，言外之意经常是：“既然只有黑色，你可以要求任何颜色。”然而现在，度身定制是霍利·格莱尔心目中汽车制造商的目标。

虽然定制汽车源自日本，但是路华公司的多媒体工具在英国是首次实际应用，它允许客户用电子方式直接从厂方定购汽车。路华公司的最终目标是将其供给商纳入系统之中，这样从轮胎到坐椅这些部件的及时交货就可以直接从客户的定单中获得。

在路华公司的案例中，客户（需求方）能够在技术的帮助下口授供给。供给和需求，虽然仍然是价格机制中的重要杠杆，但再也不像在传统经济学中那样是相互独立的了。

§2 电子需求与供给时代

需求与供给间的相互关系由于技术的迅速发展已经变得非常复杂和分散。在有些情况下,要想在制造商、供给商和客户之间划定一条分界线很困难。哈林顿和里德(1996)写道:

通过"厂商—消费者"电子网络搜集客户,从而不仅改善了客户服务,而且靠提供更好的目标商品和服务开始"锁定"特定的消费阶层,这方面已经有很多研究。但是,关于网络在"厂商—厂商"市场中破坏卖主与供给商之间关系稳定的力量却谈得很少。获取更多的有关产品可利用性和定价的信息,可以将力量从已建立的关系上移开,结果可能是卖主降低价格。

许多公司,像 NEC 公司和其他一些公司,决定开发它们专有的采购和材料数据库的方式就确切地论证了这一点。例如,NEC 公司已经开发了它的集中采购控制网络,对比各个部门的采购者提供的信息以确认每个供给商提供的最优价格和费用。这一新系统允许凭借由无限制的零部件卖主和公共数据库构成的公共网络来实行投入,有效地拉平了 NEC 公司供给商的作用区域。传统的供给商再也不能依靠接近采购者来保留选择的来源。对于那些不在最初网络中的零部件公司来说,得以建立一个全新的关系。

资料来源:洛兰·哈林顿,克里奇·里德:《电子商务最终到来的时代》,《麦肯锡季刊》,1996 年第 2 期,第 72 页。

区别于需求和供给的一体化,哈林顿和里德强调了一个事实:现代技术同样为供给商提供了机会,去"锁定"它们市场

客户(需求方)能够在技术的帮助下口授供给。

中的特定阶层,有效地利用与它们的客户相关的信息,并且形成供给商网络。

最近,结合了电信和计算机技术的电话中心已经成为弥合买方(需求)和卖方(供给)之间鸿沟的最有效的工具,同时将客户推到了计划、开发、生产以及商品和服务传递的最前列。电话中心还成了进入实质上的、真正的市场的大门。

论断

供给和需求再也不能被看作是两个截然不同的零件。在当代商业社会中,制造商、零售商和客户使供给和需求链融合在一起。这一论断的提出是竞争的结果,同时也是由于客户对他们所需求的商品和服务的认识和了解越来越内行。

需求和供给之间的区别正渐渐模糊,正如戴尔计算机公司和格里婴儿用品公司所证明的那样。这种一体化的趋势正由于电子商务的发展而加快。

第五章　价格的确定

一件商品的价位是通过需求和供给的相互作用来确定的。让我们假设在一个给定的时间,对移动电话的需求和供给如表 2.3 所示,并假定其他一切保持均衡。

表 2.3

价格/单位（英镑）	需求（单位）	供给（单位）	附注
50	10	30	供大于求
15	80	10	求大于供
30	50	50	供求平衡

在 50 英镑一单位的价位上，需求将为 10 个单位，而供给将为 30 个单位。如果供给超出了需求，结果移动电话的价格将会下降，在 15 英镑一单位的价位上，需求将为 80 个单位，而供给为 10 个单位。如果需求超出了供给，价格将会上升。价格将会波动至需求和供给平衡在 30 英镑一单位的价位上，市场此时处于均衡状态，均衡价格将占据优势，直到市场上的力量（影响需求和供给的因素）起作用来打破这一均衡。

期货和期权市场发展起来是为了稳定市场波动和使风险最小化。

举一外汇市场的例子说明。假设市场上只有两种货币——英镑和美元。如果由于种种原因对英镑的需求增加，那么与英镑相关的美元价格将会下降。英镑将升值，结果英国的商品也将变贵（与美国商品相比）。这将影响英国商品的出口业绩。

另一方面，如果对美元的需求上升，则美元相对于英镑将升值，而此时美国对英国的出口将下降，因为美国商品的价格将会上升。

需求和供给之间的相互作用将影响价格，如此价格将会波动，厂商也将面临不确定性。为了克服波动或使这种波动最小化，在不同的商品部门建立起了不同的应对机制。

§1　期货和期权

期货市场并非一个新现象，它可以追溯到五百多年前。期货和期权市场发展起来是为了稳定市场波动和使风险最小化。在期货市场上，一个合同要求双方在未来一个特定的日期，以一个既定的价格来出售和购买某件商品。

一项期权是一个协议，在这一协议下，支付的一笔钱意味着赋予一份权利（而不是一份责任），在一个特定的日期以一个协议价格实现这一权利而购入或卖出某件商品。看涨期权是买入的期权，看跌期权是卖出的期权。

在商业套期保险机制中有很多事例可以使各种商品的价格保持稳定。

§2　期货市场的作用

马克·布里滕·琼斯（1997）对期货市场的作用作了清楚的解释：

解释期货市场上的交易有两种基本方式：保险方式和流动性方式。这些作用是不可分割的，但是我将分别加以考察。

采用保险方式是商品生产者或使用者典型的参与方式。譬如，一个生产小麦的农场主，他关心小麦从现在直至小麦收获过程中的价格波动的风险——他可以出售小麦期货合同，以锁定小麦的价格。通过这种安排，他可以免于因小麦价格降低而破产、拖欠货款等厄运。

一个更现代的例子是，一位公司的财务主管，他（她）知道

六个月以后为了公司扩充资金需要借钱。通过卖出一份利率期货合同,他(她)就可以使公司免除在六个月后可能发生的利率上升的风险。

这一方式区别了期货市场上的两种不同类型的参与者:一为套头交易者,譬如前例中的农场主和财务主管,一为投机商,他们参与期货市场只是希望从他们的投机活动中获利。

流动性方式也许是一个更好的解释。它突出了期货市场降低交易成本的基本特征。有明确规定的期限、银行结算部门的业绩担保和公开的书面账目结算合同都可以通过集中调查和信贷活动而降低成本。

这一方式强调了对即时性的要求,即愿意现在而不是等一下再进行买卖。这一需求取决于潜在价格的易变性和潜在价格影响买卖双方财富的程度。

期货市场的作用不仅仅能够提供防范功能,而且能够最迅速地提供这一功能。因为这些原因,期货市场对于在中介持有高额存货和在价格易变性很高的市场上防范风险是很成功的。从这个角度来看,金融期货市场的惊人增长也就不足为奇了。

期货市场包含了一个使价格的易变性最小化的有趣例证。

§3 商业社会中的定价

——改变了的规则

市场价格的确定并不像经济学中所提到的那样简单。需求和供给起着关键的作用,但在实践中需求和供给的整体概

念是相当复杂的。在许多情况下，供应商提供商品给制造商，制造商随之生产出商品并将其传递给各种批发商去出售给客户。

在全球背景下，需求和供给的相互作用已经变得极其复杂。

在全球背景下，需求和供给的相互作用已经变得极其复杂。拉姆·查里(1998)强调了通货紧缩和亚洲、拉丁美洲、东欧等货币贬值国家的对外开放对像 IBM、福特这样的公司的定价策略的影响。

新兴市场已经积累了大量的国外债务和强大的制造能力。为了支付债务利息和在出口市场上参与竞争，它们将货币贬值，以便在出口市场上支持本国商品的竞争。查里的文章清晰地论证了宏观经济因素、全球力量的冲击和许多公司的驱动性战略——不仅仅是需求和供给相互作用的问题那么简单。

拉姆·查里接着强调：全球供给不仅仅意味着降低价格、赢得客户。许多公司，如通用电气公司，通过满足客户需要——如缩短反应时间——来增加价值。

§4　为服务而不是商品定价

需求、供给和价格的确定在经济学中侧重于商品而不是服务。服务和商品并没有什么区别，其价格也是由需求和供给的相互作用决定的，这些都是不言而喻的。经济学对解释无形商品的价格确定并没有什么帮助——它并不是一个由需求和供给可以直接相互作用的东西。

在现实中很难确定服务的价格，因为它们是无形产品。

得克萨斯 A&M 大学的伦纳德·贝里教授和 A&M 大学的助理教授曼杰特·S·约德夫(1996)讨论了在当代激烈竞争的环境中确定无形商品价格的内在含义:

不幸的是,对服务定价的研究极少,而且几乎没人理解与之相关的特殊挑战。但是,服务是一种特别的产品,同样市场也必须如此处理。服务是对工作职责的履行,因此,它们是无形的。另一方面,商品是物体,它们可以看到和触摸到。客户与服务联系起来可以看到有形的东西,譬如提供服务和设备的人,但是他们常常看不到服务本身。这种固有的无形性产生了与对服务市场的设想相差甚远的状况,但是如果人们想要变革定价过程,就需要考虑到这一点。商品的购买者要获得的是有形的东西——一张睡椅、一台录像机、一条领带、一双网球鞋、一支牙膏等。服务需要费用,而不是增加商品的数量。譬如,他们可能去旅游、观看戏剧或修剪头发,但在一天结束时,他们的"财物篮"中却空空如也。商品购买者购得商品所有权并加以使用,而服务购买者的购买只是为了使用。

认识到有形性与无形性之间微妙而重要的区别能够为理解客户对服务价格的反应提供有用的论据……

服务的无形性使之对客户来说更难确定价格。在超市里,价格被打在有形的商品上,在目录中进行归类,而非物质特征的服务阻碍了价格和产品的比较。既然这些商品是看不见的,客户就难以看到它们的成本。譬如顾客无法轻易地去对比 AT&T 公司、MCI 公司和 Spring 公司的长途电话服务或价格,从而做出适当的选择。无形性更加突显了对客户服务的价格的复杂性。

服务在一定程度上有别于商品,服务具有搜寻、经验和可

信三类属性帮助商家区分产品。在购买和使用前可以估价的服务具有搜寻的属性；那些在购买和使用之后才可以估价的具有经验的属性；那些无法完全估价的服务具有可信的属性。一般来说，有形的商品更可能拥有搜寻的属性，而服务更趋于经验和可信的属性。

这两位作者接着提出了三种不同的定价策略的建议，即以满意度为依据的定价、关系定价和效率定价。他们相信，定价必须在价格和客户估价的服务属性之间建立和传递一种明确的联系。

以满意度为依据的定价。因为在购买无形资产时存在一定程度的不确定性，公司可以通过提供服务担保和与利益相关的定价服务来使不确定性降至最低。譬如，与其按时间支付信息接收费用，还不如用联机密码系统支付。降低不确定性的另一个方法是按统一价格收费。

在某些案例中，客户对相关成本并不明确。例如在获取法律服务时，像准备遗嘱、财产托管或提供法律咨询，客户并不知道他们应为这些服务付多少钱。人们的感觉常常是为从律师那里得到服务而付出一定的代价。统一定价——在提供服务之前确定价格——可以消除客户对价格的不确定性。

关系定价。一些企业为了和它们的客户建立起某种关系而降低价格。商家利用为客户提供价格和非价格的长期契约来巩固这种关系。“这样的契约将商业交易从相互隔离转变为一系列稳定、持久的相互作用。”

另一个策略是提供“价格包”——将一种或多种服务捆在一起出售。

效率定价。理解、管理和降低成本是效率定价的奠基石，

从中产生的部分或全部的成本节约都以更低价格的形式传递给客户。为了效率,这个倾斜的价格结构应使其竞争对手在短期内难以模仿;再者,节约客户的成本必须真正地增进他们在价值上的感觉。效率定价在英国的一个很好的例子是Vingin公司的财务服务。

根据贝里和约德夫的观点,厂商可以通过回答下列问题来估价它们公司的定价中的不合理部分:

- 我们的价格透明吗?
- 它们为客户提供了货真价实的服务了吗?
- 我们的定价鼓励客户与我们多做业务并成为我们的忠诚顾客吗?
- 我们的定价增强了客户对我们的信任了吗?
- 我们的定价减低了客户购买时决策的不确定性吗?

贝里和约德夫接着断言:

开明的服务厂商不同于其他采取专门策略的商家,但他们都有一个共识:占有和传递价值。

资料来源:伦纳德·贝里,曼杰特·S·约德夫:《在服务定价中占有和传递价值》,《斯隆管理评论》,1996年,第42~50页。

§5 货币的价值

价格形成了源自于一件产品在消费方面满足价值的最明显的显示器。

价格并不等同于价值。价值是主观的评价,而且也不必和在交换中我们所接受的价格相一致。我们可以因为种种原因而确定某件东西的价值,但是在经济领域中,我们只

需和产品的市场价值打交道，并且据此可以很方便地衡量产品的价值。

在经济学中，假设消费者在购买商品时，他们仔细考虑的一个最根本的问题是："如果我买了，我必须为它付多少钱呢？它值得吗？我必须放弃哪些选择呢？那些选择对我有何价值？"

消费者的购买决定是在偏好天平和所有可利用的资源的基础上作出的。在需求理论中最重要的概念是边际。这一概念到底是怎么回事？

根据马歇尔(1920)的观点，"正引起消费者购买的那部分东西可以称为边际购买，因为其正处于犹豫不决的边缘，不知道这件商品是否值得他去花费金钱"。消费者瞬间考虑是否购买的一个单位的商品称作一个边际单位。每个边际单位的意义将随着购买商品的增加而减少。

斯托尼尔和黑格(1996)认为：

当消费者考虑某一单位的商品是否值得购买时，他(她)正在计算他考虑是否要购买的商品对他来说的边际意义——从被购买的商品方面来看。他在考虑，从他所购商品这一方面来说，该商品的边际单位的价值。

随着购买商品的增多，消费者从中所获得的效用(满足/意义)将趋于下降；他们对该商品的估价将会降低，同时准备以较低的价格来购买。这在经济学中就是指边际效用递减。人们已经作出许多努力来衡量效用，但它仍然是一个主观的概念。这一概念为所有研究经济学的人所熟悉的向下倾斜的需求曲线打下了基础。

边际效用递减理论建立在假设的基础之上：消费者在决策时是理性的，而且他们决策时好像他们正在处理使他们能

作出最优决策的复杂的可推演等式。认知心理学家已经指出,人们决策过程受到过去经验和认知的影响。经济学的新模式必须吸纳消费者决策的归纳而不是演绎的特征。

拉尔夫·列辛斯基和迈克尔·V·马恩(1997)写道:

"价值"是现在的销售和定价中最滥用和误用的术语之一。"价值定价"经常被误用成低价和捆绑定价的同义词。价值的真正的实质是围绕客户从产品中获得的利益和他(她)为之所支付的价格之间的平等交换。

利益和价格间的平等交换长期以来和营销过程相混同。在产品相互竞争之际,厂商为自己的产品定位和定价时会含蓄地谈到这一点,但是,厂商常常会在价值管理的两个方面犯错误。首先,他们没有合理地投资以确定什么才是在价格/利益基础上可与对手竞争的"静态的"产品定位;其次,即使这一点已经完全理解,他们又忽视了价格/利益定位的"动态"效应——竞争对手和客户的反应,以及对整个产业利润和供给商、客户之间盈余转移的影响。

为了证明这种错失了的价值管理机会的性质和重要性,有必要恰如其分地定义价值。客户并不只买价廉的产品,他们会依据客户价值来购买,即一家公司给予客户的利益和其索取的价格之间的差额。更准确地说,客户价值等值于客户感觉的利益减去客户感觉的价格。这样,如果所感觉的利益越高和(或)一件产品的价格越低,客户价值就越高,同时客户选择该产品的可能性也就越大。

资料来源:拉尔夫·列辛斯基,迈克尔·V·马恩:《设定价值而不是价格》,《麦肯锡季刊》,1997年第1期,第99~100页。

这种途径与边际效用(边际满足/客户利益)的途径大不

相同;再者,关于伴随着购买的消费者的价值已经写过很多。价值的概念在经济学中的基础是以货币来衡量价值为特征的价格/效用比率。一些心理学家相信,价值在实践中包含了认知和情感两个方面。

价值在经济学中还有另一方面的含义。经济学假设在制造商创造价值的同时,消费者在创造消费的过程中破坏价值。所以,在消费者破坏价值的同时,生产要素创造价值,而且因此而获取报酬。

拉斐尔·拉米雷斯(1999)写道:

在产业经济中,虽然装配产品的产业劳动力不足10万,但是生产线仍然是产业的标志。它们连续的、线状的、单向的特征使"价值链"得以概念化。

在价值实现之后——即便仅仅是为了产品,客户处于价值链的末端。现在客户不再处于经济学所描绘的那种位置上了。

像分散加工和合作工程这样的实践都可以进行技术创新,这就使得价值创造少了连续性却多了相互作用。客户共同设计他们所要购买的东西。他们共同定义,并且常常共同参与管理、后勤和制造。譬如,福特公司(客户)和ABB公司(供给商)联合开发新的油漆工厂。

结果,资产的流动性大大增强。我在1986—1993年与瑞士一家研究和咨询公司(SMG)的同事合作进行的一项研究表明,具有创新精神的厂商通过比它们的竞争对手更明智地安排任务而超越了其他厂商。它们跨越时区,日复一日、年复一年地坚持这样做。

它们将自己从价值链的思考中解脱出来,取而代之的是,它们把自己看作是一个全球格局(或网络、生态环境)中的经

济角色,它们可以同时扮演供给者、客户或者竞争者。

譬如,我们所研究的公司之一——家具制造商宜家公司,信任一家捷克的衬衫生产商为它提供扶手椅坐垫。宜家公司帮助这家公司选择合适的机器,为其提供资金、培训劳动力、选择原材料、供给商以及安排运输后勤。对宜家公司来说,这家衬衫制造商就是供给商和客户。

正如相关的每一方所做的工作的比重一样,每一方也变成了一个(部分的)竞争者,而且向宜家公司定购起居室的客户同时也成了宜家公司的装配劳动力。

具有创新精神的企业家可以使得每单位的时间和(或)空间创造出比以往更多的价值。在这里,价值是由两个或更多的角色共同创造的,价值的创造为了各自的利益;在各个角色之间进行,同时也是为了其他角色的利益而与之相互合作。

这种商业活动的重组促使我们对自产业时代以来的组织和管理实践进行反思。更为重要的是,它促使我们重新思考价值创造本身。

论断

尽管如此,在现实中对一个消费者来说,效用或意义的概念已经改变了。价格不再是效用的指示器。如今消费者寻求:(A) 货币的价值;(B) 传递优质的服务;(C) 质量;(D) 供给者的关系。现代消费者面临的两个基本问题是:"我花的钱是否物有所值?公司重视我这项业务吗?"

除此以外,消费者自身和生产要素一起也已成了价值的创造者。经济学必须考虑到这一发展。

§6　溢出定价的经济学

在实际生活中,公司如何对消费者的需求及其不断变化中的意义或利益的概念作出反应呢?利夫·肖伯姆教授撰文道:

……面对日益增长的竞争压力和不断缩短的产品生命周期,厂商发现越来越难以抗拒价格的侵蚀,而且几乎无法判断出价格的上升。但是,商业界提供了许多成功地在竞争性市场中适用溢出定价的公司的事例。譬如,IBM公司不是一家低成本的生产商,当它推出其个人电脑产品时,并不拥有优秀的产品。但是客户表现出愿意支付高价来购买IBM PC,是因为他们可以获得由IBM品牌所带来的感觉上的利益和惬意,而且该公司还能够依靠其广泛的售后服务网络来提供有价值的服务。

众所周知,一种产品或服务必须在其感觉到的利益或最终用户感觉到的经济价值的基础上定价。但是,令人奇怪的是几乎没有哪家公司去系统地分析其最终用户如何评价它们的产品。绝大多数厂商落入了便利的"成本增加"定价的陷阱中,或者它们仅仅是与竞争价格相匹配,而不是真正做出努力去理解客户愿意支付多少。这是一种拙劣的管理,公司应该好好地听从建议,采取一种摆脱偏见的、积极进取的定价方式。

定价自由的范围

一家公司定价的自由度取决于若干因素:客户预期从商

品中获得的价值;竞争水平;产品的惟一性和供给商和客户之间的力量平衡。制药行业就是一个眼前的例子。对于非专利药品来说,它们还没有被清楚地加以鉴别,其价格水平首先是由竞争来确定的。另一方面,处方药品,其价格几乎无一例外潜在地受到客户(如医生)加诸一种药品(相对于另一种)的价值的限制。

前文提到的IBM公司的例子表明,溢出定价即使在高度竞争的市场上也可能出现。另一个例子是克隆库克&希尔公司——一家为啤酒生产商和软饮料公司提供容器的公司。……软饮料公司可以使用很多种包装方式,从铝制和钢制容器到塑料容器,而且通常会从多种类型的包装的供给商中加以选择。除此以外,如果这家软饮料公司碰巧规模很大——譬如可口可乐公司——那么容器供给商在其定价政策中就没有多少机动的空间了。

公司给新产品定价的灵活性要比给现存产品的大得多,在高额溢价的基础上给新的和惟一的产品定价就更加典型了。当产品走向成熟并且在竞争中逐渐被复制后,价格水平才会趋于下降。既然价格的上限是由客户预期从产品中获得的利益所确定的,那么定价政策中的第一步就是估计新产品对客户的经济价值……

作为一种明智的定价政策的基础,价值定价往往和商业战略中的一个创意相辅相成。这种情况向我们暗示,为了公司的效益和它的市场及其企业形象,高级管理层对定价也同样十分重视,甚至直接插手操作。

比起需求和供给的相互作用来,定价中还有更多的内容。除了考虑市场的结构和竞争的性质,定价策略(机制)还必须

考虑到处于变化中的消费者利益的概念、正在缩短的产品生命周期、售后服务以及客户和供给商之间的讨价还价。

论断

需求和供给在价格机制模型中被作为两种不同的要素提出来。实际上，在戴尔计算机公司和路华公司的例子中，它们之间的这种区别已经逐渐变得模糊了。

均衡价格在经济学中是一个静态的概念。尽管需求和供给扮演了必不可少的角色，实际上价格的功能是：(A)（通过价格）消费者从审美上、情感上和功能上将产品和它们的价值联系在一起；(B) 反映生产者、供给者和客户之间的关系；(C) 建立战略联盟；(D) 克服在生产者和供给者方面的不确定和无知；(E)反映消费者行为。

小　结

- 在经济学中，需求规律是以受广告影响的偏好天平的概念为基础的。如果消费者像经济学家假设的那样是理性的，那么供给者还花钱做广告干什么呢？
- 消费者行为由于大规模移民和文化的扩散正在发生意想不到的变化，这种变化会对偏好天平造成冲击，继而又会影响到消费者的需求。
- 需求的价格弹性在需求理论中是一个实际的概念，它使得厂商可以实践价格差别和进行预测。
- 在全球经济的背景下，需求和供给的相互作用已经变

得相当复杂。制造商、供给商和客户之间的区别已经模糊,这是电子媒介和战略伙伴作用的结果。

• 市场价格的确定不仅仅是需求和价格相互作用的结果,它建立在许多因素的基础上,包括宏观因素和全球化进程。

• 实际上定价取决于所提供的产品的性质。不同性质的服务其价格的基准也不同,包括:不确定性、关系和效率。

• 价格反映了实际价值吗?在经济学中,价值是边际效用这一概念的原因。价值只是货币价值的反映。价值在实际中包括了审美的、认识的和实践方面的考虑。

• 消费者在经济学中是作为价值的破坏者出现的,而生产要素——土地、劳动和资本——作为价值的创造者出现。这种假设现在令人怀疑。因此,消费者又成了价值的创造者。

第三部分　竞争与市场

——从战略到行动

世界上最困难的事情就是将你的思想付诸实施。

——歌德

只有在追求的时候你才会变得动摇。

——佚名

前　言

商界的激烈竞争无处不在。竞争在经济学中分为完全竞争和不完全竞争。不完全竞争又分为垄断、双头垄断和寡头垄断。商业战略的重点在于价格和产品。

在现实世界中，竞争的性质已经非常复杂，而且企业在制定其战略时也已超出了价格和产出的范围。像微软和英特尔这样的公司，借助于私有化和取消管制的政策，在许多国家创造了自己的竞争和管理规则，从而造成了新的竞争格局。

另外，和买卖双方密切相关的市场区域的概念由于电脑和通信领域技术的加速发展，已转变为市场空间的概念。

第一章 竞争的类型

经济学理论把市场看成是均衡的，然而实际上，竞争的动力影响了均衡，这在经济学教学中已得到了认可。

竞争在经济学中分为：

- 完全竞争；
- 不完全竞争；
- 寡头垄断竞争；
- 垄断。

绝大多数行业都处在寡头垄断竞争之下。不同国家的政府为了促进市场竞争，采取了各种措施来改变垄断和寡头垄断的市场结构，于是，调控结构被引入，用来代替“完全竞争”。

§1 完全竞争

完全竞争有以下重要特征：

- 市场上有大量的买主和卖主，而且他们对市场规模没有重大影响；
- 每个厂商生产的产品是同质的——在完全竞争市场上，多种厂商生产的产品在消费者眼里都是一样的；
- 所有的买主和卖主都具有充分的知识，因此不存在市

场操纵；

• 进入市场没有任何障碍。

在这些情形下，所有的厂商都是价格接受者，这就意味着，它们在市场区域中不得不接受通行的价格。

一家在完全竞争市场中运作的厂商的需求曲线是水平的（见图 3.1）。

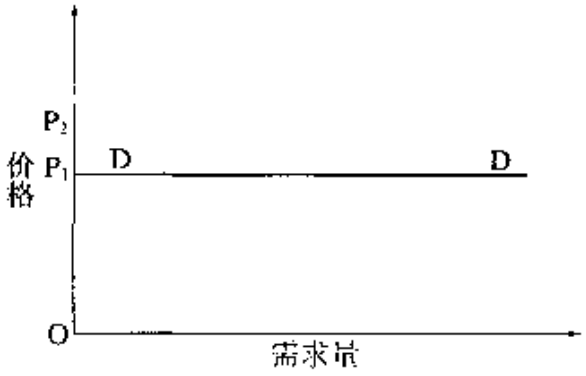

图 3.1　完全竞争中的厂商

该厂商是价格的接受者。在此例中，某商品的价格为 P_1。如果厂商将商品价格提高至 P_2，那么市场上就不存在需求。水平的需求曲线是一个完全竞争厂商的主要特征。

一个完全竞争厂商必须获得其投入和产出的所有相关的现时和未来价格的充分信息。同样，一个消费者也必须获得所有现时和未来消费可能性的充分信息。

§2　不完全竞争

在不完全竞争的情况下，像在完全竞争市场中一样存在着大量的买主和卖主，但是其他的一些或全部条件，如充分的

知识、产品的同质都不存在。结果,在这样的情况下的厂商就可以支配市场价格。

在不完全竞争中的厂商的需求曲线是从左至右向下倾斜的(见图 3.2)。

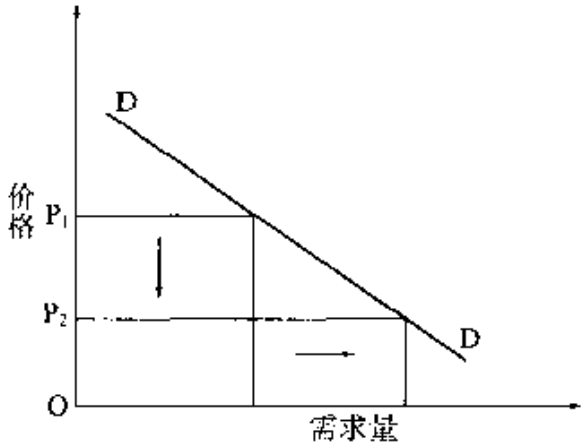

图 3.2 不完全竞争中的厂商

为了吸引更多的买主,厂商可能降低价格,以售出更多的产品。

在市场区域中,有不同程度的不完全性。在不完全竞争中厂商的需求曲线的倾斜度将取决于市场区域的不完全程度。竞争越不完全,需求曲线越陡。出现下列情况时市场的不完全程度上升:

- 消费者获得产品和(或)价格的信息越来越少;
- 商品变得不同质;
- 在生产和价格上供给者之间相互串通;
- 在实际中联盟和伙伴越来越多。

§3　寡头垄断竞争

在只有极少几个厂商的情形下出现寡头垄断的情形，而且每个厂商都必须关注其竞争对手的政策和营销战略。就像游戏的参与者一样，他们在规划自己的战略和战术的时候，必须将其竞争对手的战略也考虑进去。

§4　垄　　断

垄断者是价格的制定者，他完全控制了市场。一个纯粹的垄断者是在某一特定的产品和服务方面拥有100%的市场份额的厂商。其需求曲线陡峭地从左至右向下倾斜（见图3.3）。

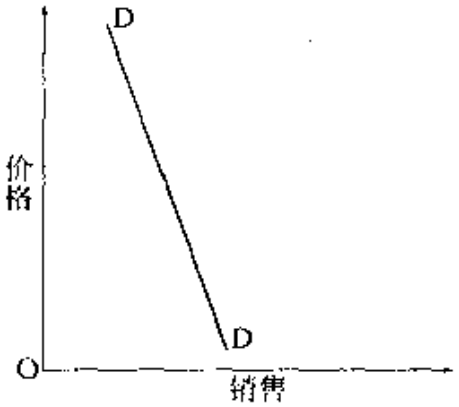

图3.3　垄断情形下的厂商

第四部分将考察在不同的竞争环境下，厂商经营的成本和税收情况。

第二章 竞争的来源和性质

一个竞争环境是外部和内部因素(作用)的结果。这些因素,与各行各业的公司及其所属的国家的外部和内部因素有关。无论是在外部还是内部,厂商都面临着来自竞争者、供给者和替代者的竞争。根据迈克尔·波特,一位战略权威的观点,五种力量产生了商业运作的竞争环境,它们是:

- 进入市场的障碍;
- 来自替代产品的压力;
- 买主谈判的能力;
- 供给者谈判的能力;
- 当前竞争者之间的竞争行为(见图 3.4)。

无论是在外部还是内部,厂商都面临着来自竞争者、供给者和替代者的竞争。

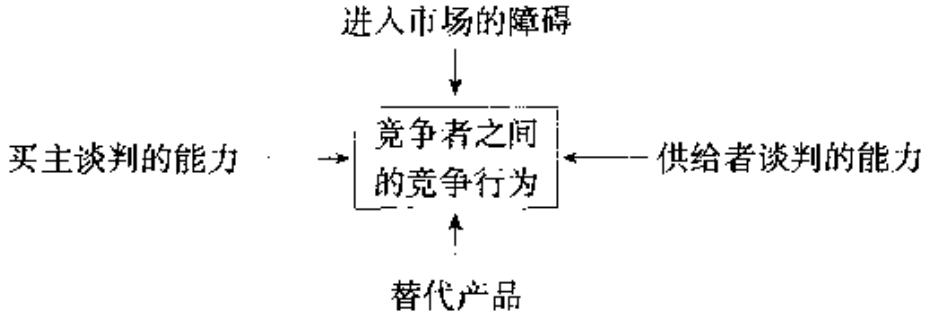

图 3.4 进入市场的障碍

进入市场的障碍是规模经济(当生产的容量增加时,单位产品的成本下降)、产品的差别性、品牌、客户的忠诚度、开创

一个新行当的高额资金成本、摇摆成本(面临买主在一家产品供给商和另一家之间摇摆的一次性成本)、进入分销渠道、独立于经济规模的成本劣势(不能被新参与竞争者复制的既定的成本)、政府政策和法律等作用的结果。

竞争者之间竞争的激烈程度取决于市场的不完全程度(不完全竞争、寡头垄断或者垄断竞争)。竞争者运用多变的战略使他们的对手感到不快,采用的策略的范围从价格竞争和独家商品经销特许权到战略联盟和伙伴关系。来自替代产品的压力加剧了竞争,随着全球化进程的发展,这一点已变得非常突出。

竞争者运用多变的战略使其对手感到不快。

现在,从原材料的来源、劳动力的来源到资金的来源,都有替代产品,可谓比比皆是。

买主和供给者的谈判的能力同样也造成了竞争,且影响厂商的战略。

产生竞争除了多种国内和国际的因素,20世纪90年代各国政府的政策也加剧了竞争。这些政策采取了私有化和取消管制的方式。它们已经变成了主要的内部(来自国家本身)竞争的源泉。

§1　私有化和取消管制

在20世纪80年代和90年代,一些国家尤其是英国,已经决定将原先国家控制下的一些行业私有化,以促进竞争。进入"私有化"领域的公司包括英国电信公司、英国煤气公司、

英国航空公司和英国钢铁公司。自来水和电力公司在私有化之前被分成了几个小的地方性单位。此外还做了一些相应的调整,以确保这种"私有化的垄断"不会剥夺消费者的利益。

关于英国的私有化的经验,阿伦·N·米勒作了清楚的诠释:

私有化并非一国内部的观点,它是东、西欧许多国家和其他大陆国家的"文艺复兴"战略中不可分割的一部分。它已经对社会、政治、宏观经济和政府的管理层面、国有企业、新兴的私人公司形成了深刻的影响。这种影响肯定会促进政府在这一领域的进一步努力和促使其他国家的政府加入私有化运动。

全球范围的对私有化的兴趣最近因为几个原因而有所增加。这些原因包括:(1)前苏联和东欧国家联盟共产主义的瓦解及其政府决定将国有企业转变为私人部门的实体;(2)越来越多的政治领导人和选民希望缩小地方和国家政府的规模和范围;(3)政府面临着在国民不愿支付日益增长的定期税收的情况下,还得继续提供适当的公共服务这一问题;(4)一些政府承诺提高公共企业的效率、生产率以及对客户需要的回应;(5)许多国家希望加强自由市场和道德规范,建立一种企业文化。可能还有其他因素,包括政府减少债务的要求、在国内重点产业加强竞争的要求和提高企业家的积极性的要求,凡此种种将会在世纪之交使得人们继续对私有化保持浓厚的广泛的兴趣。

英国的私有化

无论是什么原因造成了国有产业的糟糕表现,英国国有

化计划的长期结果十分明显:在重要的经济部门缺乏竞争力,消费者选择有限,国有厂商出售的商品和服务价格偏高(这又加剧了全国范围的通货膨胀),客户不满意,雇员士气低落,生产力低下,政治操纵,管理上缺乏决断力,还有经济上的不景气。

为了解决国有企业业绩低下的问题,工党和保守党多年来均强制实行了许多标准和控制措施,来营造一个接近于自由市场的环境。虽然这些努力有时是成功的,但它们却不是永久的解决办法——希望通过强加"市场"的力量来控制产业行为并不能解决国家所有权的根本问题。由撒切尔政府发起的私有化计划是解决国有厂商业绩低下和社会、政治、宏观经济以及与之相联的管理问题的一种直截了当的策略。

对撒切尔政府来说,私有化不仅仅只是将国家所有的工商企业转移到私人手里,它是英国创造真正的自由市场经济的全盘计划的一部分。私有化计划的原因和目标是:(1)给予消费者更多的选择权、更好的服务和更低廉的价格;(2)通过使雇员和普通百姓拥有更多的公司债券来鼓励财富的更为平等的分配;(3)放松政府对商业的控制,减少在管理决策过程中的政治干预;(4)减少政府的债务;(5)从私有化企业中产生新的税收收入;(6)将政府基金投入私营经济部门,而不是国有工商企业;(7)精减政府机构;(8)通过私有化产业资金的较高回报率使经济受益;(9)激励管理者更多地回应客户需求,在开发新产品和服务方面更具创造性;(10)在组织中给予雇员、股东更多的资金份额,以增进工作动力和生产率;(11)使管理者设立独立于政府目标的组织目标;(12)允许用竞争来激励管理和雇员的努力。

业已完成的私有化措施包括：(1) 一次性出售公司的全部股权；(2) 分成单独的几次出售公司的全部股权(往往要持续数年时间)；(3) 出售公司的部分股权(政府仍持有残留股权)；(4) 出售全部或部分公司次要或主要的财产……很显然，事实上全部产业(如航空、汽车制造、电力生产、天然气供应、石油开采和生产以及自来水供应)的工商企业都已实现私有化。

当特定产业的垄断私有化时，政府必须进行调控性安排，以防止价格的暴涨并保证提供良好的客户服务。譬如，当英国电信公司(BT)1984 年被出售给私人部门时，建立了一个政府性调控中介(电信办公室——OFTEL)来防止 BT 在电信产业内过度的垄断地位。除此以外，政府特许一家新的电信公司——水银通信公司在 BT 私有化七年后与 BT 展开竞争。由国际电信用户联合会进行的一项研究发现，除了来自水银通信公司的竞争外，BT 仍拥有 95%的市场份额。此外它还发现，BT 的客户所支付的电话服务费用较其美国同行的客户所支付的要多得多。

英国私有化的经验似乎表明，将产业置于市场的财务规则之下通常会创造出更高品质的商品和服务，为客户提供更多价值的、管理更好的公司。

资料来源：阿伦·N·米勒：《私有化：英国经验中的教训》，《长远规划》，第 27 卷第 6 期，第 125～126 页。

私有化的益处

概括起来，私有化有以下几点益处：

- 改善了原国有企业的经济状况；

- 对客户的需求回应更多；
- 企业的资金回报率更高；
- 提高了运作效率；
- 定价政策更有效率；
- 减少了政府负债。

私有化现在已经扩散到了许多国家。如拉丁美洲和东欧国家的当政者都准备改革社会经济。在公共部门的规模缩小的情况下，资源将“自由地”流入私人部门，这将扩大私人部门的规模(见图 3.5)。

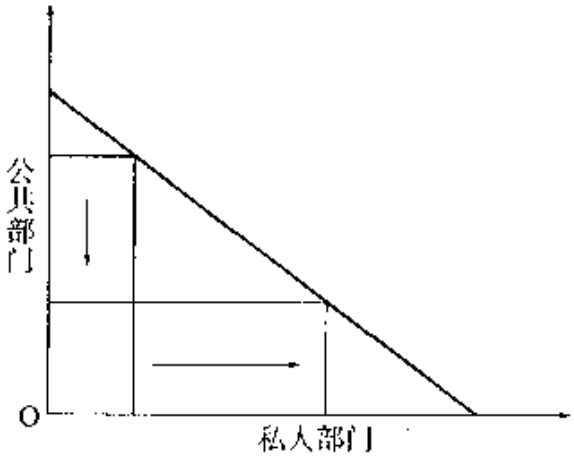

图 3.5　私有化与公众利益

私有化给经济发展带来的新的信心已经成了 20 世纪 90 年代的全球性经济现象。约翰·B·古德曼和加里·W·洛夫曼(1991)说：

重新分析私有化对管理方面的影响，使得我们将议论的中心从“私人—公共”的意识形态领域转移到了管理行为和有效行使职责的领域。由此看来，对私有化的正反两面意见都可以被用来作为好管理的标准——无视所有权。对此主要有

以下三点考虑：

1. 无论是公共部门还是私人部门的管理者都常常不能在其股东的最佳利益下行事。私有化只有在管理者本身想在最佳利益下行事时才具有效力，这包括——但并不限于——效率。

2. 当私有化服务和资产置于竞争性市场中时，利润和公共利益才能最佳重叠。它运用其他公司的竞争来培训管理行为。

3. 当这些条件均不具备时，就需要政府不断地介入。从公共部门到私人部门的简单转移将不需要降低成本或提高服务质量。

资料来源：约翰·B·古德曼，加里·B·洛夫曼：《私有化服务于公共利益吗？》，《哈佛商业评论》，1991年第11～12期，第28页。

古德曼和洛夫曼将关于私有化的讨论从思想意识和政治的视角转到了商业的视角。一个提高效率的精神状态将继续成为影响私有化利益的主要因素。

§2 取消管制
——通向自由化之路

促进竞争的下一个运动浪潮是取消对某些产业的限制。限制企业有许多形式，诸如知识产权、隐私权、数据保护、竞争法、消费者权利和产业法律。本节的重点将集中讨论取消对产业方面的管制。

贸易的取消管制和自由化促进了竞争。以下是以往采取和正在采取的有关贸易自由化的最重要的措施：

• 从 1998 年 1 月 1 日起，早已搞得沸沸扬扬的对欧盟电信市场的管制将彻底解除，其目的在于繁荣欧盟的经济。技术进步从根本上改变了市场区域的结构。随着市场整合过程的加强，传统上重要产业部门之间的边界渐渐模糊了。

• 从 1998 年 2 月起，使基础电信自由化的全球性协议开始生效。

• 随着导致市场进入障碍的法律的废除，1978 年美国国内航空的管制解除，航空业的竞争迅速变得激烈起来。航线增加了，票价下降了，这些都有利于消费者。

• 英国已经开始解除对航空业的管制。英格兰和威尔士从 1998 年年初开始放开煤气市场。

• 欧盟 1992 年提出的单一市场计划通过提供一个无边界市场实现了实质上的取消管制。单一市场 1993 年正式启动，但是它还远远没有完成。最大的问题在于运输、公共采购和知识产权。继 1996 年 12 月通过开放电力市场的协议之后，1997 年 12 月，欧盟的能源部长们达成了一项关于内部天然气市场的妥协性协议。

• 1997 年 12 月，欧盟委员会发布了关于总体开发诸如家庭购物、"虚拟商务"等新兴服务的绿皮书——"电子商务"这一术语常常被用来涵盖所有这些新兴服务。该绿皮书讨论了取消管制进程的日期，并且建议重点应放在创造一个有利于电子商务兴旺发达所必需的环境。

• 1983—1993 年乌拉圭回合谈判关于金融服务的讨论终于在 1997 年有了眉目。来自 70 个国家的谈判代表最终达成了一项关于金融服务自由化的协议。这项开辟新天地的协议覆盖了全球资金额庞大的金融服务市场，包括 18 兆美元的全

球证券资产、38 兆美元的国际银行贷款和约 2.5 兆美元的全球保险费用。

第三章 私人部门的管理竞争

——参与竞争者的游戏

乔治·戴和戴维·赖伯斯腾(1997)称:

竞争正如博弈论理论家所定义的那样是一场游戏,其胜负不仅取决于我们的行动,同时还取决于竞争对手、消费者、合伙人及其股权持有人的反应。

这些游戏随着竞争的加剧变得越来越难玩了——或者说越来越难赢。全球化和技术变革正激发出新的竞争源泉,取消管制正改变着许多国家的竞争规则,市场正变得更加复杂和难以预测,而且在致密的金属线中流动的信息要求多个公司以更快的速度去了解竞争对手并对其作出反应。

这种加速度的竞争意味着不可能再等待一个竞争者在决定如何反应之后才作出行动。新的口号是对任何可能出现的结果都要预料到和做好准备。竞争者的每一步行动都是为了适应一个迅速的反应,而保住的任何优势都是暂时的。

可乐大战是一场最激烈的或者说范围最大的竞争,可口可乐公司的每一次行动都是由百事可乐公司引起的,而百事可乐公司的每一个行动也都会引起可口可乐公司的快速反应。现在,MCI 公司的每一个广告都会立即激起 AT&T 公司的反应,反之亦然。结果造成了每年累积高达 10 亿美元的广

告大战。

一旦柯达公司一种新的一次性照相机投放市场，富士公司就会为市场准备一种相近型号的相机。银行间也展开了信用卡大战，每家银行都会配套提供礼品或者降低费用。没有哪家公司愿意让其竞争对手长期占据显著的领先地位……

Okidata 公司的错误。Okidata 公司 20 世纪 70 年代生产出一种优良的点矩阵打印机，并且赢得了很大的打印机市场份额。但是，没过多久，惠普公司就吸引了客户的注意力。首先，惠普公司引入了一种比 Okidata 公司产品更先进的喷墨打印机，随后，惠普公司又推出了激光打印机，这是一种技术上有所创新的、非常可靠的家用打印机，它使得打印速度更快、更静、清晰度更高，并使得打印具有了革命性的变化，这种打印机甚至具有打印以外的价值。

Okidata 公司在继续向客户提供市场上最好的点矩阵打印机的同时，漠视其打印机市场份额被迅速侵蚀。与其他有益的观点相比，执着地继续向市场推出一种产品对其客户来说不再是一种明智的投资，Okidata 很快失去了它在市场上的领先地位。新的惠普打印机在实际应用中迅速地显示出其价值，惠普公司也赢得了许多 Okidata 公司以前的客户的尊敬和忠诚。

在现代的竞争环境中，一个公司对消费者的需求和口味的自满将意味着其市场份额的下降。

由于竞争的残酷，许多公司都在尝试不同的战略以保持自己的竞争力。在本书的第四部分，我们将探索各种战略手段，如结盟、伙伴关系等，在不同领域的一些公司中，这些方面正在逐步成形。

英特尔公司的故事

英特尔公司的故事是伴随着管理竞争的独特战略展开的。凯瑟琳·M·艾森哈特和肖纳·L·布朗(1998)讲述了关于英特尔公司的故事:

回溯到1965年,英特尔公司的创始人之一——戈登·穆尔曾预言,微机的芯片性能将每18个月翻一番。这个现在已经广为人知的"穆尔定律"也许听起来像一则物理学定律,其实不然,相反,它已经成为英特尔公司的工程师和管理者们铭刻于心的商业目标。多年来,英特尔公司不断生产出使其产业大步向前迈进的新产品。1987—1997年的十年间,英特尔公司创造出了年平均投资回报率为44%的业绩,令人瞠目。给人印象更深刻的是,英特尔每年的盈利相当于十家私人计算机公司的总和。

在现代的竞争环境中,一个公司对消费者需求和口味的自满将意味着其市场份额的下降。

虽然几乎没有哪家公司曾经享有过英特尔公司这样的市场地位,但管理者们还是能够从这个世界首家芯片制造商那儿获得重要的经验。英特尔公司最引人注目,但不是惟一的一种经营战略,即"时间节奏"(time-pacing),这是一种在可预测的时段内安排变化的管理手段,以使在变化迅速、不可预料的市场中进行竞争的战略。英特尔公司通过其新产品的开发把"穆尔定律"变成了现实,而且它还在其他关键领域施行时间节奏。例如,大约每九个月英特尔公司就会在其操作中增加一种新的制造技巧。首席执行官安迪·格罗夫说:"我们在

需要新产品的两年前就建造工厂，在我们有产品投入之前，在我们知道该产业将会增长之前。"通过以这种可预见的方式扩张其经营规模，英特尔公司成功地阻止了其竞争对手进入该产业，同时也阻止了它们在英特尔公司有缝可钻之时获得立足点。

无论是大公司还是小公司，无论它们的技术水平是高是低，都能从时间节奏的战略中获益。思科系统公司、埃姆隆电子公司、吉列公司、网景公司、SAP、索尼公司、Starbucks 公司和 3M 公司等都运用了某种形式的时间节奏战略。在变化莫测的产业中，时间节奏可以帮助管理者预测变化和变化的可能性，像英特尔公司一样设定变化的步调。但是，即使产业的调整速率低于变幻的速度，时间节奏也能够弥补管理者观望过久、行动迟缓和丧失良机所造成的后果。

公司必须在思考和施行它们的战略时，更多地在事发之前作出反应，而不是在事发后作出反应，正是后者奠定了经济学中"厂商理论"的基础。

我们对时间节奏的理解是从近十年来对在高速发展、竞争激烈的产业中崭露头角的人物的研究中得出的。该项研究的其中一个阶段将带领我们深入考察计算机产业中在不同的方面取得成功的 12 家公司——它们成了人所景仰的产业典范。同样地，我们还通过有目的的个案研究和与决策者一起研讨工作，考察了在其他产业中这些观点的运用状况。我们发现，无论什么地方的管理者想要适应变化中的商业环境，时间节奏对他们的成功都是至关重要的，它可以帮助他们从根本上摆脱千变万化所造成的窘境。

时间节奏——事件节奏

对大多数管理者来说，事件节奏是熟悉而又自然的事。公司因诸如竞争、技术转向、低下的财政业绩或新的客户需求等事件而变化。事件节奏的含义是，在预期技术从 R&D 实验室中产生之际，或在进入新市场遇到竞争对手的挑战时，或为了获得有吸引力的目标而实行收购时，创造一种新产品。事件节奏的管理者遵循一项计划，而且只有在业绩下滑时才会偏离该项计划。在稳定的市场中，事件节奏是一种及时而有效的对付变化的方式。但是从某种意义上看，它也是一个马后炮式的、不稳定的战略。

像英特尔这样的公司必须跟上创新性战略的步伐，才能在变幻莫测的市场环境中居于领先地位。

相对而言，时间节奏指的是创造新的产品和服务，涉猎新的行业或在适当时机进入新的市场。虽然借助于时间节奏，公司可以迅速发展，但是重要的是不能将时间节奏与速度混淆起来。根据定义，时间节奏是有规律的、有节奏的和主动积极的。例如，3M 公司宣称，其 30% 的收入将来自每年的新产品；网景公司约每六个月就推出一种新产品；英国航空公司每五年更新一次服务等级；Starbucks 公司每年开张 300 家商店，以期达到 2000 年 2 000 家的目标。时间节奏是通过在有规律的截止期限之前，管理者使运行速度和努力程度协调一致来经营业务。时间节奏就像一个节拍器，创造出了一个公司内部变化的可预见的节奏。

资料来源：凯瑟琳·M·艾森哈特，肖纳·L·布朗：《时间节奏：在非静

态的市场中竞争》,《哈佛商业评论》,1998年第3~4期,第59~60页。

企业规划其战略的方式和它们运营的方式都比经济学中"厂商理论"所反映的要复杂得多。像英特尔这样的公司必须跟上创新性战略的步伐,才能在变幻莫测的市场环境中居于领先地位。公司必须在思考它们的战略时,更多地在事发之前作出反应,而不是在事发后作出反应,正是后者奠定了经济学中"厂商理论"的基础。

论断

在考察有关竞争的经济学理论时,考虑全球范围的私有化的冲击和在培植竞争来源中取消管制的进程已经变得重要起来。私有化和取消管制加速了全球化进程。

在私人部门,公司制定出不同的战略来驾驭竞争。时间节奏是在非静态的市场中竞争的方式之一。经济学需要在对付竞争这一主题和在不同的竞争情形下估价厂商行为时与这种战略部署相配合。

第四章　市场经济——最优模式

经济学家们用以下方式来描绘市场经济,家庭出售资源(土地、劳动、资本和企业)给厂商,厂商以租金、工资、利息和利润等形式付款给家庭。这些构成了家庭的收入。家庭利用

它们的收入从厂商那儿购买商品,家庭的支出构成了厂商的收入。市场对消费者和生产要素的运作是依靠需求和供给来完成的。价格导致了两者间的相互作用。

许多经济学家视市场为经济组织的最主要的公共机构特征。经济学理论变成了市场经济分析的同义词。新古典主义的市场经济被一些经济学家认为是优于其他所有经济组织形式的最好的拥有财产的方式。竞争性市场被许多经济学家看作至少是与其他组织形式同样好的组织形式。竞争阻止了商人们剥削消费者,对于生产要素来说也是一个有效的机制。根据亚当·斯密的观点,竞争的力量就像一只看不见的手,将私利和公共商品调和到一个有序的轨道上来。

像亚当·斯密这样的古典主义经济学家深入思考了市场区域的驱动力,但是,市场的动态方面在19世纪70年代被新古典主义经济学家所抛弃,他们注重用需求和供给机制分析价格形成的静态的理论。

大部分资源配置决策是由购买者和供给者在市场上活动时作出的。市场在决定生产什么商品和提供什么服务、怎样生产商品与提供服务和为谁生产商品与提供服务方面起着至关重要的作用。市场为了将资源配置到需要利用的地方而传播所需的知识,同时它还是一个激励的源泉。消费者和生产要素有一种利用市场提供给它们的信息的动机。

第五章　从市场区域到市场空间

§1　电子化市场的到来

在经济学中有一个共识，那就是市场并不特指某一处独立的地点、建筑或位置。用经济学的观点来看，一个市场同样包括处在不同建筑物中一组电话机旁的买卖双方，就像发生在外汇市场上的那样。对一个市场来说，惟一的要素是，所有的买主和卖主必须不断地相互接触，或者因为他们在同一幢建筑里，或者因为他们可以通过电话用口头通告的方式相互交谈。

互联网时代为至高无上的消费者提供了长期的承诺。

市场的概念在20世纪70年代发生了重大的变化。市场区域已彻底改头换面。克里斯托弗·安德森在从事有关互联网的写作时，引用了一次调查的结果。根据商业网(Commerce Net)(一家工业财团)和尼尔森公司(一家媒体研究公司)进行的调查得出的结论，73%的互联网用户在过去的一个月里用这种或那种方法通过网络购物。马萨诸塞州的一家咨询公司——国际数据公司的预测表明，到2000年，仅在美国就将有46 000万名消费者上网，平均每年消费350美元。它引证了一家网络设备制造商——思科系统公司的例子，该

公司正以每年10亿美元的速度通过其网址销售产品。通用电气公司从其供给商网络上购买了价值10亿美元的商品，从而省下了一大笔钱。戴尔计算机公司每天在网上出售价值100万美元的PC机。

《商业周刊》的“经济视点”栏目（1998年1月19日）刊登一文论述到，互联网为至高无上的消费者提供了长期的承诺。在网上冲浪可以发现各种各样的业务。一个卖主在任何地方都可以发现一个心甘情愿的买主，通过互联网进行需求和供给，而参与竞争的障碍也将逐步消失。

§2 信息经济学——欢迎亚当·斯密归来

专家们认为，一旦任何人都可以平等地接收到信息，就可以创造出亚当·斯密心中的完美的市场。在过去的几年里，商业往来是通过电话和传真来实现的，而用互联网来进行这一过程将更为快捷，更为便当。许多组织都在建立网站，在网上将它们的商品和服务投入市场。

洛兰·哈林顿和格雷格·里德(1996)说：

一种新的媒介正在信息经济学中占据优势。它们中的一个已经在市场中起作用，在你和你的客户之间慢慢滋长。

新的加入者，像工业网(Industry Net)、IBEX和Auto-By-Tel正在利用电子网络由软件变为产品进入市场。随着许多个人网络的出现，万维网允许这些媒介将买卖双方联系起来，并且以比实际市场中更低的成本和资产消耗来提供产品和服务。

买卖双方和新的媒介在电子渠道中创造价值并非刚刚开

始。现有的公司已经在开始利用电子商务技术带来的经济便利和营销手段;银行正在将它们的客户转移到电子渠道上去——还有相关的跨行业交易的金融服务,如经纪人业务和沿途旅行业务;包括沃尔玛公司和 Kmart 公司在内的零售商都已公布了在线销售计划。这些变化有一些是由新媒介的加入带来的,而其他则是特地为鼓励新加入者而设计的。

这些变化表明,电子商务——意即信息、商品、服务和支付的电子交换——的时代已经到来。

各家公司仍然在反复思考一些技术问题——像如何建立网站——同时它们也想知道什么时候或者是否要在其计划中引入电子商务,这可能是一个错失的良机,或者是一个正在出现的威胁。对于任何产业来说,电子商务都是一块带来厚利的肥沃的土地,也是采用新媒介物的领地。对于诸如金融服务、电子(包括软件)、出版、工业品、娱乐、卫生保健和零售等行业现有的"玩家"来说,面临的机会成本将会更多。电子商务同时又带来了潜在的、要冒一定风险的税收问题。

电子媒介

这真是两种截然不同的机遇:对于已加入者来说可以重新确立其市场;对于新加入者来说可以直接利用目前的关系。

亚洲的工业品制造商正是利用良机的典型例证。由于长期活跃在出口市场上,加上对实际市场的经济学的深刻理解,它们现在正在认识到可以大大降低其销售和采购成本的虚拟贸易网络的益处。日本遭遇 1991—1992 年的经济衰退之后,这些制造商正在寻求激励其内部市场销售的途径。于是,他们开始大量购进二手机器,再把这些机器转售给那些还买不

起新设备的东南亚发展中国家。买进和卖出都是通过一个经纪人的复杂的多层结构来控制的。

然而,随着新的虚拟市场的生成,预期的买主花一点入场费就可以获得一系列制造商提供的基本的产品来源、型号和价格信息。他们可以检查合同条款的真实性,以确保自己没有购进一台小偷销赃的机器,还可以通过打开一系列的特写镜头来检查设备的状况。

要说明电子媒介所遇到的第二种情况,可以考虑一家小型的、转向迅速的公司的潜能,譬如工业网公司,它通过使通讯和谈判更加便利,并且最终——当可利用安全的处理软件时——在买卖双方之间进行交易来塑造市场。工业网是一个电子市场的场所,它起初专门制造高科技设备,但现在也涉足商业交往和贸易往来,以扩大到与之相关的产品领域中。开始的时候,工业网公司犹如一本商业名录,逐步利用既有的客户和供给商的信息发展成一条电子商业街,提供电子店面、产品说明、工作分类广告和名录等,其信息超过4 500条。由于具有降低参与者的销售和交易成本以及拓展市场范围的潜能,工业网使较小的公司得以与它们以前无法企及的远处的客户和供给商建立联系。

最后,谈及新的部门和市场时他们写道:

电子渠道通过获得新的客户或锁定目前的买主,为公司提供了收入递增的机会。譬如,沃尔玛公司不久前与微软公司签订协议的目标就是开发一种在线零售服务,这不仅能够挖掘从未在这些商店购物的潜在客户,而且通过为他们提供范围更广的产品进一步挖掘当前客户的购买力。

沃尔玛公司对网络的竞争优势并不陌生,早在20世纪90

年代初期，它已经围绕网络来安排其业务，将20～30个自动配送中心与4 000家供给商和约2 300家商店联系起来。当零售网点开始自动输入产品销售信息时，配送中心就可以更加有效地贮藏和输送商品。结果，沃尔玛公司获得了较其竞争对手低得多的销售成本。

资料来源：洛兰·哈林顿，格雷格·里德：《电子商务的（最后）到来》，《麦肯锡季刊》，1996年第2期，第69～75页。

电子通讯的发展将改变市场的性质和在现实中的商业交易的方式。信息在获取和保持竞争优势方面将是至关重要的……

§3　欧洲的电子商务

菲利普·克劳斯和他的合作伙伴伦敦·索利希特斯、丘奇·亚当斯·泰瑟姆一起撰文道：

由于担心对欧洲的电子商务缺乏适当的管理基础，而且可能会在与美国的竞争中受损，欧盟委员会已经制定了雄心勃勃的协调计划。预计到下一个十年末期，相当一部分的零售业将有望出现在互联网上，这就迫使管理者提供更便捷、更有效的支付方式。

电子商务是一个与其用途有关的术语。它并不局限于互联网，还包括其他方面的应用，如作为法国Mintel在线信息网基础的视传系统。

在过去的一年里，欧盟委员会计划在2000年之前建成一个电子商务的框架，还确定了需要管理者实实在在地去做的四个方面的工作。它们是：

- 规划一个发行电子货币的监督机构；
- 为发行者和使用者提供有关透明度、义务和重新设计程序的指导方针；
- 澄清欧盟竞争法规的应用，以达成协同运作和有力竞争之间的平衡；
- 通过提高安全度来应付欺诈的危险。

作者强调了国际惯例的必要性。如果工商企业有信心更多地利用电子商务，一项确定的立法是必不可少的。

论断

市场总是在不断地自我创新，而且随着全球化进程的加速和技术的发展导致了“虚拟”市场的产生，这一趋势还将继续下去。各方面的作者都在文章中用例证生动地说明了简单的市场区域的概念是怎样演变成市场空间的概念的。必须用发展的眼光来看待需求、供给和价格间的相互作用。经济学家对市场的看法太过简单化了。正如有人所言，经济学家剔除了市场的复杂性和多变性，将厂商和个人浓缩成两个阵营，买方和卖方——需求和供给。

获取信息消除了市场区域的不完全，所以，使得经济更加接近于亚当·斯密笔下的完全市场。

第六章　市场的失败

经济学家们确实已经认识到，有一些情况导致了市场的失败，例如，当稀缺资源的有效配置受阻的时候。经济学家强调了以下市场失败的情况：

● 不完全竞争：在市场中存在着太多不完全因素，如卖主和买主中部分人缺乏知识、成本状况不同、进入市场的障碍不同等。

● 外部事物：诸如交通堵塞、污染和噪音等因素对产量和消费的影响。这些附产品并没有包括在需求—供给均衡的方案中。生产者和购买者在他们的成本或价格中并没有考虑到污染或交通堵塞的成本。

● 不完全信息：在实际生活中，买主和卖主对于他们所要购买和出售的商品和服务的信息不完全。

● 战略联盟和伙伴关系：为了操纵市场和价格，建立联盟和伙伴关系（这一方面将在第四部分评述）。

● 不确定性：冒险和不确定性是在激烈的竞争中经营商业的一部分。

经济学家们认识到在现实中存在着一个市场失败的金字塔。在宏观层面上，政府已经采取行动来把市场失败最小化，促进竞争，以提高市场的不完全性。这些行动包括私有化、取消管制和建立在竞争多与少的前提基础上的竞争政策。

保罗·A·杰罗斯基（1997）为市场失败下了定义：

市场失败这一术语是经济学家们针对交易成本过高而言的。市场失败的结果是加入市场的人太少。极端的情形是，当交易成本相对于购买价值过高时，市场将不复存在。在某种意义上，交易成本就像一种销售税，它可以与额外税收那样阻碍市场的增长和发展。

这种常常运作不佳的市场(如果它们还能运作的话)与生产和销售信息有关，市场失败的结果很可能是交易代理商在预备信息方面的投资太少。

在R&D方面的投资是另一类活动的典型例证，很多人相信它被过度的市场失败所抑制。这个问题出现的原因是，信息是公共商品。用经济学家的话来讲，这意味着信息是非竞争性和非独占性的。

杰罗斯基引证了一个极富创意的例子。对于任何人来说，产权与特定的观念相脱离是难以实现的。由于观念一旦被购买者获得就能一次又一次地反复使用，结果，一个好的观念的出售者很难实现其真正的价值。版权、知识产权和专利都是保护产权的方式，但是却导致了市场的不完全。

由于现实中存在着多种市场失败的情形，许多公司结成了多种类型的联盟和伙伴关系来管理市场和竞争。

市场的不稳定性和锁定

根据圣达菲大学布赖恩·阿瑟教授的观点，有三个方面，即成本优势、网络功能和常规功能产生了不断增长的收益，但同时也使得市场变得相当不稳定。当市场广泛接受一种特定的产品时，网络功能就会起作用。使用这一产品的人越多，更多地使用该产品的可能性就会相应增加；另一方面，嵌入功能

意味着，一种特定的商品被使用得越多，就会有越多的使用者熟悉该产品，并对使用该产品感到满意，使用者也就不愿意转向另一种产品。

关于市场的不稳定性，阿瑟教授在1998年与乔尔·库尔茨曼会谈时作出了解释：

我所说的是在收益递增和特定的、精确的条件下，市场变得不稳定。一种产品，一家公司可以占有很大一部分市场，70%、80%甚至90%。想想美国在线公司，想想微软公司在电脑操作系统中的统治地位，想想Intuit公司的Quicken，想想Java，再想想波音公司——它不必一定是计算机产业。

你取得了统治地位。在高科技产业中，你看到公司变得非常富有，有足够的钱收购其他公司，或者兼并等等。你在钢铁、木材、水泥、狗食品和麦片生产等行业就看不到这些。它们可能是大型的名牌公司，但是你看不到任何一点与高科技产品相似的地方。

那么我在这儿说什么呢？我说的是，收益递增的力量可以积小成大，就像在初选总统中那样。在一定条件下，可以锁定市场，使一种产品占据优势。

我是不是在说从未有最好的产品呢？不。我是说有时候事情变糟了，我们来关注一下一些商品，像DOS，从事计算机行业的人告诉我它不会给人留下深刻的印象。它霸占市场达十年之久，即使市场上有更好的替代品——Macintosh操作系统——时也是这样。它之所以能够如此，是因为如果不管是谁推倒了DOS筑成的高墙，我们还是不得不用DOS。购买IBM电脑很安全，因为每个人都购买IBM电脑……当市场刚启动时，它已变得稳定了，如Java对Active X。要说出事情将

会怎样常常很困难。但是，当某种产品领先于市场时，就可以取得更大的优势并能独霸市场，且会有一段时期的稳定。于是，直到新的技术浪潮来临之前，市场会平静一段时间。因此，这些锁定并不是永久的。Lotus 1－2－3 锁定了大片市场一段时间。数码公司锁定了微型计算机市场十年，但是它后来被智能终端和 PC 替代了。这确实是我为什么不太关注锁定的原因之一。

资料来源：乔尔·库尔茨曼：《思想先驱：W·布赖恩·阿瑟》，《战略与商业》，1998 年第二季度，第 100 页。

阿瑟教授强调了收益递增与市场稳定之间的关系。当高科技部门扩张时，经济受收益递增的影响而受到制约。所以，他相信应该更多地关注收益递增的概念，而不是收益递减原理。

论断

市场不等同于商业。市场的稳定性和不稳定性，锁定和非锁定是一些公司的成果，尤其是高科技公司，它们占据了市场份额，影响了用户基础。重要的是勾勒了一幅未来经济的图景。

小　结

竞　争

● 经济学将竞争分为完全竞争和不完全竞争。在不完全竞争中，又分为寡头垄断竞争、多头垄断竞争和垄断。

● 竞争的存在是各种国内和国际的因素作用的结果。哈佛商学院的迈克尔·波特教授强调了形成竞争环境的五种重要力量：进入障碍、替代物的获得、购买者谈判的能力、供给者谈判的能力和竞争对手的作用。

● 政府的政策，除了对新进入者设置进入障碍外，已经提出了私有化和取消管制来促进竞争。可以用英国的私有化的例子来引证突出这种政策的益处。

● 现在许多国家都乘上了取消管制的彩车，给“自由”竞争打开了方便之门，并促进竞争。这样的政策推进了全球化进程。

● 竞争正变得日益激烈。任何公司都承受不起自满的代价。Okidata 公司在面对惠普公司的猛攻时得到了沉重的教训。

● 在私人企业，许多厂商正在规划不断变化的战略以驾驭竞争。一个特殊的战略就是“时间节奏”，英特尔这样的公司将这种战略用于动态的市场竞争。

市 场

• 市场在经济学中定义为一个买卖双方聚集在一起的场所。价格机制使得买卖双方集中在一起,而且作为稀缺资源的有效分配者。

• 20世纪90年代,市场区域转变成了市场空间,这是信息技术和电子商务发展的结果。

• 电子媒介导致了市场的重新确定,并且产生了包括特定交易在内的各方之间的关系。

• 需求和供给之间的相互作用和市场区域的新性质必须从电子透镜的角度来看。

• 在实际生活中,许多因素引起了市场的失败,为了对付这些市场失败,公司间结成了各种形式的联盟和伙伴关系。

• 市场失败、稳定性、不稳定性。锁定是现代商业现象。经济学家们必须开始关注这些现象及其成因。

第四部分　战略联盟和伙伴关系

——至死不分离

很显然，当兼并一群成功公司的微妙的商业行为到来的时候，二加二并不总等于四。

——普赖斯·沃特豪斯

前　言

兼并、联盟和伙伴关系已经主宰了20世纪七八十年代的经济活动。大多数联盟都是以效率和为了消费者利益而联合的名义进行的。经济学为兼并和联盟提供了符合逻辑的解释。但是在现实生活中是不是有另一幅不同的景象呢？联盟有商业意义吗？为什么它们中大多数都失败了？什么才是支持它们联合在一起的成功的关键因素？

第一章 构造竞争

——市场能量和市场规模

根据经济学家们的观点,厂商既可以采取内部增长(有机增长)的方式,也可以采取外部增长的方式。要在内部发展必须在厂房、技术和人员方面投资,而且还需要时间。如果一家公司发展良好,那么它很快就会面对扩大的需要,于是,收购、兼并或结成联盟成为最有效、花费最少的增长方式的时代也就来到了。

当兼并和收购发生时,公司新的身份也就产生了。就联盟和战略伙伴关系来说,相关的公司仍将保持它们各自的身份。

工商企业的合并是经济学家们竭力主张的一条增长之路。有两种类型的合并,即纵向的和横向的。纵向合并是将原材料的生产和最终产品的生产结合在一起。举例言之,一家橡胶生产厂商可以和轮胎制造商结合,而这家轮胎商接下来又会与一家轮胎销售商结合在一起。在现实中,有大量的局部纵向合并的例子,譬如,啤酒厂接管了酒吧或石油公司,而酒吧或石油公司接管了加油站。我们现在已经有了 Elf、壳牌公司或 BP 的加油站。

收购、兼并或结成联盟成为最有效、花费最少的增长方式的时代也就来到了。

当一家制造商只与一家供给商合并时,会被认为是落后的纵向合并。而当一家制造商与销售商合并时,就被认为是先进的纵向合并。

伦敦商学院的基姆雅·M·卡姆谢德强调了对纵向合并的正反两面

的看法：

一般来说，威胁到可盈利性的各种类型的市场失败存在时，纵向合并最具吸引力。将生产变成内部事务可以使公司内在化，从而克服市场失败。但是，从效率和价格两方面来看，战略并不是没有其自身成本的。

在有问题的行动比较复杂，而且用传统的法律合同难以限定的情况下，纵向合并常常是最好的解决办法。如果订立合同的公司在法律上不能涵盖所有可能发生的偶然事件的话，这样就带来了一个与外包合同密切相关的、道德上十分有害的问题……

同样地，当活动的外部供给商极少而且可能有投机行为时，纵向合并将具有吸引力。譬如，如果没有很多供给商，那么现有的几个供给商就可能在供给服务存在问题时运用市场的力量并且榨取经济租金。如果一家公司在内部从事这种生产活动，供给商对经济租金的榨取就可以避免。

横向合并牵涉到处于同一生产水平或类似的生产流程的公司的联合。横向合并的例子是，两家服装生产商联合起来，分享类似的生产流程或生产多样化的产品。当一家银行与另一家银行合并时，其结果就是横向合并。20世纪60年代“联合大企业”这一术语对于为了使风险最小化而生产多样化产品的合并公司来说是寻常之事。

20世纪90年代，不同类型的战略联盟和购并已经成为国际商业中的首要特征。80年代末90年代初，购并活动变得非常活跃。

§1 20世纪80年代兼并和收购实例

• 马克斯韦尔通信公司以26亿美元收购了美国的一家出版商——麦克米兰公司；

• ICI公司付给舍温·威廉姆斯公司5 000万美元，获得其子公司BAPCO的控制权后成为加拿大最大的油漆生产商；

• 瑞典的伊莱克斯公司以7.5亿美元收购了怀特联合公司后成为一家全球性的家用电器生产商；

• 英国的WPP公司通过收购J·沃尔特·汤普森公司，改变了公司的运作和形象，从而成为全球销售服务公司中的领先者；

• Saatchi公司以4.5亿美元收购泰德·贝茨公司后成为世界上最大的广告代理商；

• 美国的史密斯·克兰·贝克曼公司与英国的比彻姆公司的合并创造出庞大的制药集团；

• 日本的索尼公司以20亿美元收购了美国的CBS广播公司；

• 瑞典的Asea公司和瑞士的Brown Boveri公司合并后成为Asea Brown Boveri公司(ABB)——一家国际上最重要的工程公司；

• 在西班牙，两家最大的全国性银行——Banco Central和Banisto继两家地区性银行——Banco Bilbao和Banco de Vizcaya合并后也进行了合并，形成了该国第二大金融机构；

• Cooper & Lybrand公司与Deloitte Haskins and Sell公司合并后成为一家大咨询/审计公司。

这些合并和收购的实例显示出20世纪80年代购并活动异乎寻常地升温,而且这种活动没有任何减退的迹象。

20世纪80年代是历史上合并和收购最活跃的时期。一位经济学家在1998年6月评论道,20世纪80年代的公司购并看起来像一场地震,不过与90年代相比,又像是地震前后的颤动。

§2 20世纪90年代的故事

20世纪90年代也是一个兼并、收购和战略联盟异常活跃的时期。据《证券资料》所载,1997年共有6 133宗价值4 110亿美元的交易,而1992年有3 915宗交易,价值1 020亿美元。下列交易是其中较突出的:

- 1992年,香港和上海银行公司并购了英格兰中部银行,其结果是出现了世界上第二大非日本银行和英国最大的银行;
- 克虏伯·霍斯奇公司和泰森公司(钢铁生产商)共同建起一家合资企业,其中泰森公司保留60:40的控股权;
- 英国航空公司收购了一家管理那不勒斯航空公司的意大利公司——Gesac公司的70%的股份;
- 吉尼斯公司和格兰德大都会公司合并成了一家名为Diageo的饮料集团;
- 美国的ICI公司以80亿美元收购了英荷联合利华公司的独立化学企业;
- 意大利一家电话公司——Stet公司购买了奥地利的Mobikom公司25%的股份以及塞尔维亚的电信公司49%的股

份和 Retevision 公司 60%的股份；

• 美国施乐公司购买了兰克·施乐公司剩余的 20%的股份；

• 日本的 Matsushita 与英国电信公司、BSkyB 和中部银行组成了价值 411 亿美元的合资企业，在英国开发数码电视；

• 英国的阿默沙姆国际公司用 1.8 亿美元完成了对 Norwegian Nycomed 公司的兼并，在国际诊断成像代理公司中成为领先者；

• 德国汉莎航空公司与 SAS、联合航空公司、加拿大航空公司和泰国航空公司联合组成了星际联盟；

• 苏黎士保险公司与英国 BAT 工业公司的金融服务业务合并；

• 英－荷出版商 Reed Elsevier's 与其德-荷竞争对手 Wolters Kluwer 签订了价值 88 亿美元的股权交换协议；

• 在瑞士，SBC 和 UBS 共同组成了一个价值 290 亿美元的联合体；

• 美国的 Merriu Lynch 公司以 53 亿美元收购了水银资产管理公司；

• 英国煤气公司购买了印度的 Gujarat 煤气公司 61%的股权；

• 通用电气公司出售其在印度的合作伙伴的照明和医疗设备企业的股权；

• 印度的工业信托投资公司收购了 ITC Classic 公司——英国 BAT 工业公司的分支机构印度烟草公司的财务部门；

• 库柏斯·利普兰德公司与普赖斯·沃特豪斯公司合并。

这一时期的文章都在讨论下面所要谈到的几宗交易：

• 康柏公司和数码设备公司完成了价值87亿美元的合并。此次交易据称是计算机工业史上最大的一次交易。据《商业周刊》(1998年2月9日)称:“这将产生一个新的计算机巨人,收入约达375亿美元,仅次于庞大的IBM公司的计算机销售额。”

• 世界上有史以来最大的购并发生在花旗银行和旅行家集团之间。这宗价值700亿美元的购并交易产生出一家资产近7 000亿美元的、业务遍及全球的巨型银行。这家新公司将命名为花旗集团。专家们已经将这一合并作为未来银行的典范。

• 1998年复活节的周一,美洲银行和国民银行宣布合并为美国最大的银行。联储和司法部均批准了这一交易。

• 国际通信公司以370亿美元从英国电信公司的掌握中收购了MCI公司。

• 戴姆勒-奔驰公司和克莱斯勒公司价值400亿美元的合并,这一合并产生了世界上收入第三、销售第五的汽车公司。

• 英国石油公司宣布以303亿美元购并美国的Amoco公司。这一交易将产生英国最大的公司,并为壳牌公司和埃克森公司增添了一个强大的竞争对手。

§3　公司购并或结盟的原因

分析数额庞大的购并和战略联盟的原因,主要有以下几点:

• 为了提高在竞争中的地位——战略联盟是为了威慑那

些想要进入市场的竞争者；

• 合作伙伴的其中一方可以利用联盟作为一种为其核心业务获得新的生命力的手段；

• 为了达到在出口市场上的销售目标；

• 为了通过销售人员促进有效的销售；

• 为了创造或建立新的业务；

• 为了当其他合伙人准备完全放弃其业务时提高竞争地位；

• 为了扩大经济规模和范畴；

• 为了重新构建过分拥挤的商业部门；

• 为了改变公司的(运营)方向；

• 为了在 R&D 方面合作；

• 为了赋予业务以全球性特征；

• 为了变成一个重要的全球性的角色；

• 为了降低风险成本，尤其是高科技方面的风险成本；

• 为了克服地方市场保护；

• 为了通过接管另一家厂商获得较低的资产，从而提高财政效率；

• 为了在市场中求得生存。一位德国企业家曾说过：现在欧洲不在前两位的任何一家公司在其特定的市场地位上都必须祈祷能够收购其他公司或者本身成为收购的对象。

据弗朗西斯·比多特和托马斯·卡明斯称，并购还有以下隐性收益：

• 联盟可以成为创新的源泉——影响创新的因素是知识的转移；

• 联盟在新的环境中检验了生产过程——这是一种改进

生产过程方式的潜在方法；

- 联盟可以改进管理过程；
- 联盟可以给部分总想逃避竞争的企业带来竞争的挑战。

论断

战略联盟之所以存在是因为(a)市场正在变得全球化；(b)业务的规模和范畴正在扩大；(c)产品的生命周期正在缩短；(d)巨大的投资需要；(e)业务在一个动荡的市场区域中运作。

第二章　战略联盟和收益递增

战略联盟对体系、结构、雇员、产品和过程加以整合。整合在一起的能力和知识传递了一种增效作用，而联盟和购并形成了 2+2=5 的情形。

但是，实际上成功和增效作用取决于组织和人两方面的需要。组织有它们自己的愿望，(其中什么是为我们而设的?)而雇员也是如此。

§1 其中什么是为我们而设的

——企业透视例证

80年代的ABB公司

1987年，瑞典的Asea公司（始建于1883年）与瑞士的Brown Boveri（始建于1891年）合并。ABB公司的首席执行官珀西·巴纳维克的目标是把ABB公司变成世界上成本最低的生产商。他希望能够通过推进这些变化，获得经济规模，并且使制造、销售和财务运转更趋合理化。ABB在一很短的时间里已经从合理化中获得了巨大的利益。在欧洲，ABB公司已经成为电力设备行业中最大的一家公司。为了更上一层楼，ABB公司与美国的西屋公司和意大利的Finmeccania公司签订了合资企业协议。与西屋公司签订的传输和配送协议使ABB公司的销售额增加了将近412亿美元。

ABB公司期望到1993年在美国的销售额达到集团的25%。它抢先在世界的不同地区的不同部门获取利益。通过英国铁路公司的子公司BREL公司——该公司在1989年被一国际联合企业（财团）收购——ABB公司在其中占有40%的股份，由此ABB公司每年获得4.5亿美元的额外销售额。此外，ABB公司还拥有戴维斯车厢公司和火车头制造公司——一家瑞典的制造公司和一家德国的高速火车制造公司——的股份。这一集团拥有大约以50种产品为基础的商业领域，约800家公司和3 500家分散的利润中心。ABB公司是一个合并后的集团如何发生复杂变化的一个很好的范例，该

集团包括1 000家公司和分成四个事业部的36个企业单位。

90年代的ABB公司

该集团到90年代依然非常强大，而且直到最近在任何一本管理学书籍中其首席执行官仍然被看作是有效地改造了该集团的领导人。在过去的7年里，其“定单接受”的数字以11%的复利率的速度增长，同期，其税前收入以复利率计算的增长速度是21%。

整个90年代，其总体战略赢得了市场份额，并且使成本的效率提高。ABB公司在中、东欧已拥有70家公司。波兰和捷克共和国成为其东扩的重要跳板。ABB公司投资于新兴市场是为了在这些地区占有一席之地，同时通过本地采购、本地管理和本地制造使竞争最大化。

康柏公司与数码设备公司的购并

据《商业周刊》(1998年2月)载文：

通过收购数码公司，康柏公司一下子从一家暴发的、无节制的、混乱的PC生产商变成了能提供世界上最复杂且最严密的信息系统的高科技公司联盟。康柏公司可以提供的产品将会渗透在计算机的各个方面，从价值649美元的手提电脑变成了价值200万美元的、自动防止故障的超级计算机的生产商。更重要的是，公司可以使数码公司22 000名从事服务和咨询工作的雇员知道他们在世界上最大的公司中的位置——在过去的3年里，康柏公司一直在竭力寻找客户，但只取得了不太大的成功。

现在康柏公司可以在顶级计算机市场中迎合所有领域用

户的需要。此次收购将为康柏公司带来巨大的新收益。

花旗集团的大型合并

此次合并的目标是到2010年在全球范围内拥有10亿家客户,以控制更多客户的财政。花旗集团希望通过创造一个金融超级市场,成为最大的全球性金融服务公司。

据《商业周刊》(1998年4月)报道:

人口统计学是这次交易得以进行的关键原因。美国和西欧在生育高峰期出生的人正在步入天命之年——这正是储蓄的高峰期。这就为各种金融机构出售投资-管理服务和产品提供了巨大的机会。例如,通过进入退休金储蓄计划,美国的共同基金资产总值已达4.8兆美元,而且新的资金正在以30%的年增长率递增。的确,由于对国际上退休金体系的不信任度日益增长——它们中有一些已经破裂或接近破裂——因此对于一个世界范围的共同基金的需求正在兴起。如此,综观欧洲、拉丁美洲,甚至中国,各国政府都在开始建立个人提供款项的退休金计划,类似于美国的401(K)s和IRAs。[①]

花旗集团在旅行家集团的帮助下,其在拉丁美洲的权限范围扩展到人的退休基金领域。此次合并还使得不稳定的收入额度最小化,并且使产品的跨国出售更加便捷。

美洲银行和国民银行的合并

此次合并之所以被列入计划是因为需要寻找一个生存伙伴,并且在银行业创造一个国家的品牌。通过合并,这两家银

① IRAs——个人退休金账户。

行的储蓄额有望达到420亿美元。合并将巩固它们的业务，同时将更有效地利用这两家银行已为市场所接受的运作技能。

梅塞德斯-奔驰公司和克莱斯勒公司

梅塞德斯-奔驰公司和克莱斯勒公司的合并将导致以下结果：

- 克莱斯勒公司的质量声誉将得到提升；
- 梅塞德斯公司可以利用克莱斯勒美国工厂的生产能力去制造更多的汽车来满足需求；
- 克莱斯勒公司的工程师有助于制造“美国化”的车型；
- 梅塞德斯公司可以在运动车型方面提高克莱斯勒公司的技术；
- 该合并将能提供更丰富的产品组合；
- 这个扩张了的公司将成为世界上收入居前五位的汽车公司之一。

§2 其中什么是为我们而设的

——员工透视

当组织的期望和员工的期望有重叠的时候，成功进行购并或联盟的大好时机就来到了。

在许多联盟失败的情况下，研究人员已经发现了一种文化的冲突，而且员工在他们的组织购并时提出问题也不能得到满意的答案。实际上，当员工加入一个组织时，他们都会与组织订立一个标明雇佣条款的法律契约(雇佣合同)。渐渐地，业绩和心理方面的契约

开始出现了。当公司兼并时，组织不得不考虑这样的问题："其中什么是为公司而设的？"然而，双方的员工也在问一个相似的问题："其中什么是为我们而设的？"当组织的期望和员工的期望有重叠的时候，成功进行兼并或联盟的大好时机就来到了(见图 4.1)。联盟成功的关键因素是公司和个人透视之间的协同。

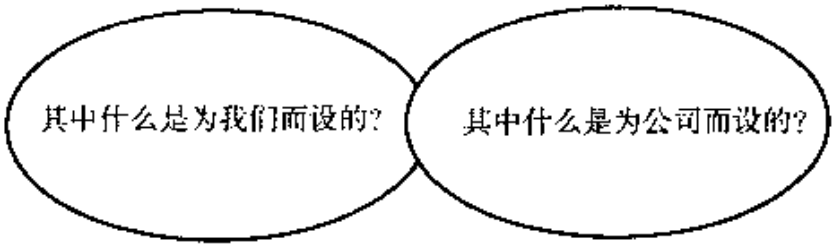

图 4.1 期望的重叠

第三章 兼并、收购和战略联盟的不经济

20 世纪 80 年代后期，人们进行了各种研究，分析了一些购并和联盟失败的原因。哈佛商学院的迈克尔·波特教授领导的一项研究发现，绝大多数成功的收购案例都是在相关行业从事多元化经营的结果，甚至还有像 3M 公司和 IBM 公司那样成功地在非相关行业收购的惊人记录。在非相关行业实行多元化经营的公司，如 Cummins Engine、Grulf and Wester、General Mills 和埃克森公司的收购记录都相当糟糕。哈佛商学院以早期收购的减资率作为成功和失败的首要标准。80

年代，Cummins 公司摆脱了它 50 年来所有非相关行业的收购，与此同时，埃克森公司和 General Mills 分别处理了它们约 80% 的无报偿的收购。

麦肯锡公司曾进行过一项类似的研究，他们用财务标准检验了 116 家英美大公司的收购计划的增值业绩，得出了与哈佛商学院相似的研究结论。麦肯锡公司采用的成功的标准是——一家公司赚回它在收购计划中投入的资金成本的能力。

绝大多数成功收购的案例都是在相关行业从事多元化经营的结果。

根据麦肯锡公司的研究，兼并者可能会犯三种主要错误，使得他们不能产出适当的现金流量来抵消证券市场的收购溢价。它们是：

- 收购者可能会高估协同增效作用的潜力；
- 市场潜力可能被高估；
- 很难处理收购之后的融合。

最后一点因素非常重要，特别是发生在 20 世纪 90 年代的超大型购并。在花旗银行和旅行家集团合并组成花旗集团的过程中，两位首席执行官约翰·里德和桑迪·韦尔预备分担高层工作。许多分析家预测，花旗集团将面临融合问题，而且约翰·里德极有可能在一年内离开。国民银行和美洲银行合并后，将由国民银行的休·麦考尔·赫勒德领导。但管理学专家预测，由于双方对立的管理队伍，将会出现难以融合的窘境。

曾被大肆鼓吹的 Glaxo Wellcome 和 Smithkline Beecham 两家公司的合并没有实现的原因是，两位首席执行官——Glaxo Wellcome 的理查德·赛克斯和 Smithkline Beecham 的詹恩·莱斯

利在分享公共注意力方面没有协调好。在提交给选举委员会的证词中,詹恩·莱斯利表示,他将这一提议的合并看作是一次平等的合并,而理查德·赛克斯则宣称,合并使得他处于次要的位置上了。

§1 潜在的雷区

阿莫斯·塔克商业管理学院的悉尼·芬克尔斯坦(1997)强调了合并和收购中潜在的雷区:

经济学家戴维·J·雷文斯克罗夫特和威廉·F·朗考察了1977—1990年由国外买家进行的89宗对美公司的收购发现,大多数买家的经营业绩在一年后都没有提高。大量的轶事性的报道也证实了这些结果。

以索尼公司1989年对哥伦比亚电影公司的收购为例。索尼公司为此次收购付出了数额惊人的价码,并对这家位于好莱坞的公司的高层管理人员持不插手的态度,但在1994年它还是不得不面对意想不到的32亿美元的坏账。

要理解为什么实施跨国兼并和收购如此之难,首先要考虑在任何(同一国内)收购都必须要做的事。两家公司必须先就以下问题达成一致:

- 所要提供的产品和服务;
- 将对这些产品和服务负首要责任的设施和人员;
- 由谁管理各项设施和人员;
- 预期的成本结余来自何处;
- 管理人员中的劳动分工是什么样的;
- 交易中怎样的时间表能产生最优的潜在的协同增效

作用。

这些观点的提出是针对同一国家内部发生的兼并和收购而言的,而当兼并和收购跨国进行时问题就复杂了。文化的差异影响了公司管理的方式、内部的成员组织和管理的方式、作为行为和行动基础的价值观和信仰以及创造客户价值的方式。

经过咨询人员和专家们的研究,总结出了一些导致失败的重要因素。

§2 为何失败

不经济和兼并、收购以及其他战略联盟失败的发生是基于以下原因:

- 过多关注短期获利性战略而不是长期投资;
- 缺乏适当的战略;
- 常常想当然地认为用于一项业务的技巧可以轻易地用到另一项业务中;
- 许多购并后的工商企业存在着相互冲突的公司文化;
- 存在着管理模式的差异和业务目标的不明确;
- 实施低劣的购并后战略,而且在一些情况下这种战略也不采用;
- 一些工商企业视购并为它们自身的终结——购并应该被看作在竞争环境中改变一家企业位置的战略;
- 一个普遍的假设是,两家公司的相关性越紧密,经济收益就越大,但事实却不能令人信服;
- 购并前的审计不彻底;

- 发展新的“忠诚”失败；
- 交易的魅力经常导致忘记业务经营的现实——对具体实施方面的关注极少；
- 在寻找和追逐合作伙伴方面花费了太多时间，而对联合后的管理却考虑甚少；
- 你所看到的并不总是你所得到的；
- 如果你不学会相信你的合作伙伴，一个联盟是永远不会成功的。

§3 是什么使收购起作用

如果要成功收购，以下几点是必须的：

- 清晰的目的和目标——明智的业务战略；
- 对收购实施适当的、良好的管理；
- 详细的发展计划；
- 收购后的实施战略；
- 透彻的财务分析；
- 对收购的经验积累；
- 对人力资源的关注；
- 对交流的连续的关注；
- 对差异的程度和水平的认识。

成功的秘诀在于兼并和收购发生时工商企业如何制定战略。悉尼·芬克尔斯坦(1999)提出了以下建议：

管理战略过程

考虑到战略对成功收购的重要性，公司怎样才能最好地

管理这一过程呢？这里有几点重要的考虑。公司必须：

理解绝大多数的价值创造都产生于收购交易完成之后。

从收购中获得的协同增效作用和收益无一不是通过整合过程中的坚实努力而实现的。

在交易前实施战略规则。

公司没有这样做的原因很多——譬如时间限制、信息的不完全以及在实施中对关键性的战略缺乏认知——但是可选择的解决办法是在价值创造的源头作出必要的预测。制定一张关键战略问题和规划个人责任的核对一览表和一张处理这些问题的时间表，并且确定有助于获得交易运作所需的价值创造的目标，这些都是非常重要的。

制定详细计划。

为了确保收购一家公司，为了确保在其收购的过程和实施中了解被收购公司所在国的会计标准、劳动法、环境方面的法律以及监督商业运作的准则和法律，可以使跨国购并中的混乱和复杂有所减轻。

开发一项清晰的交流计划，并且在整个过程中遵循这一计划。

在一次跨国交易中即将发生的不同国家文化间的融合可以轻易地在任何购并中整合不确定的员工的经验，而且必须以前摄的方式记录下来。

成功的因素取决于“硬件”问题和诸如交流及民族文化差异之类的“软件”问题。经济自身的理性还不够。

§4 新经济的新游戏

在现代，游戏对于玩家而言，既意味着竞争，也意味着合作。

耶鲁管理学院的巴里·纳尔巴夫1998年4月在一次欧洲管理研讨会上发表了题为“合作”的讲话。在他与亚当·布兰登伯格合著的《合作：信息经济的竞争和合作战略》一书中提出了一个观点：在现代，游戏对于玩家而言，既意味着竞争，也意味着合作。纳尔巴夫教授认为，迄今为止，商业竞争的语言就是战争的语言屠杀，打击竞争对手，锁定供给者（胜—负或胜—胜局面）。渐渐地，竞争的语言正在转化为一种和平的语言。合作正在创造价值，而不像竞争那样掠夺价值。商业游戏正在发生变化，像莫特尔、微软和Gap这样的公司正在主动塑造着它们所玩的游戏。正如纳尔巴夫教授所说的：

经济是动态的、演进的。演员们创造出新的市场，扮演多种角色。他们不断创新。如果听起来这事很随意，而且迅速改变着市场的话，这就是为什么游戏理论可能是新经济学内核的原因所在。

加里·哈梅尔、伊维斯·L·多兹和C·K·普拉哈兰德（1989）撰文道：

竞争对手间的合作正在成为一种时尚。通用汽车公司和丰田公司一起生产汽车，西门子公司和飞利浦公司共同开发半导体，佳能公司为柯达公司提供复印机，法国的汤姆森公司和日本的JVC公司合作制造录像机。而所谓的“竞争性合

作”——合资企业、外购协议、生产许可、合作研究等——的拓展已经带来了一种长期性的结果。即使其中的一个合作者相对于另一个合作者来说受到了削弱，一个战略联盟可以增强双方公司抗御外部的力量。尤其是亚洲公司与西方合作者之间的联盟。合作对于新竞争者来说成为获得技术和市场准入的一条低成本的路径。

现在，合作的事例比过去更具说服力。虽然人们花费了巨资来开发新产品和打入新市场，但是在任何条件下，几乎没有哪家公司可以单独完成。ICL公司——一家英国计算机公司，如果没有富士通公司的合作就不可能开发其最新一代的产品和主机。摩托罗拉公司需要东芝公司所具有的销售能力帮助其打入日本的半导体市场。时机是另一个关键因素。联盟能够为西方公司和质量控制提供捷径。

受益于竞争性合作的公司都遵循一套简单而有力的原则：

● 合作是另一种形式的竞争。成功的公司永远不会忘记，它们的合作伙伴可能会反过来缴它们的械。它们带着明确的战略目标加入联盟，同时也理解其合作伙伴的目标将怎样影响它们的成功。

● 和谐并非是最重要的成功措施。事实上，偶尔的冲突可能是对各方均有益的合作的最佳表示。几乎没有哪个联盟能够永远保持强势企业的地位。一位合作者即使在不知不觉中将其核心技术交给了别人时，可能也是心甘情愿的。

● 合作是有限的。公司必须防止竞争性妥协。一个战略联盟是一个持续演进的交易，其实际的条款已经超出了法律协议或高层管理的目标。工程师和执行官们常常根据所交易

的信息不间断地作出决策。成功的公司会让其员工知道什么技术对有所求的合作者是不加限制的。

● 从合作者身上学到东西是最高境界。成功的公司将每一个联盟都看作是关于其合作者的综合能力的窗口。它们利用联盟在正式协议以外的领域创立技术,同时系统地在其组织中传播新知识。

为什么要合作

利用竞争者之间的合作来获取新技术或工艺并不明显,它反映出一种新的商业契约和合作双方吸收各自技术的能力。我们发现,在每个案例中,日本公司总是能比西方公司从联盟中变得更强大,它们总是更努力地学习。

战略意图在学会投入中是最基本的构成要素。亚洲的公司加入联盟的意愿代表了它们的竞争战术,而不是竞争目标方面的改变。譬如,NEC公司利用一系列的合作项目来增进其技术和产品方面的能力。NEC公司是世界上惟一一家在通信、计算机和半导体方面处于领先地位的公司——除了在R&D方面(作为收入的比例)较其竞争对手得克萨斯设备公司、北方通信公司和爱立信公司投资较少之外。一连串的合作者——绝大多数以蜂窝技术而著名——使得NEC公司在过去的20年里得以推动其内部的R&D。

另一方面,西方的公司则有所不同,它们加入联盟往往是为了逃避投资。与获取技术相比,它们对降低进入一个新行业或新市场的成本和风险更感兴趣。一位美国的高级经理常常这样分析其与日本竞争对手一起合作的企业:“我们的销售能力和他们的制造工艺都不错。如果我们能得到安全的产

品来源的话，我看没有理由费力去投资。这对我们来说是一种令人愉快的关系。”

而这家公司的日方经理却提出了不同的看法：“当有必要合作的时候，我走进去对我的员工们说：‘这不好，我希望我们自己拥有这些技术。合作只是退而求其次的选择。但是如果我们四年后还不知道如何去做我们的合作者能做的事情的话，我将会感觉更糟。’我们必须消化他们的技术。”

这里的问题是，美国公司想要分担投资风险(其日本合作者也是如此)，但在规避风险之外并无野心。当对学习的投入变成一边倒的时候，合作将无一例外地导致竞争性妥协。

……在一些特定的条件下，双方都可能有所收益，起码在一段时间内是如此。

合作的动力包括赢得时间、赢得知识、提高技术和将风险及成本降至最低。

与竞争对手的战略目标相偏离之日，正是与合作者的战略目标趋于一致之时。这也就是说，每一方合作者都允许其他人在各自的行业中保持繁荣。飞利浦公司和杜邦公司合作开发和制造袖珍磁盘，但双方都不侵犯对方的市场。这里存在着一条清楚的上限和下限之间的分界线。

● 合作双方的规模和市场与该行业的领导者相比都是适中的。这就迫使双方都接受这样的事实，相互依靠也许不得不持续很多年。长期合作对双方来说都非常重要，任何一方都不能冒险通过公开的竞争性出价侵吞技术或资产而引起另一方的敌意。富士通公司不同规格的产品与 IBM 公司相比均处于不利地位，这就意味着它要摆脱其外国合作者走向独

立还需要很长时间。

● 合作双方都相信可以从对方身上学到东西，同时又限制双方进入专利技术。JVC公司和汤姆森公司——双方都制造录像机——知道双方在交换技术。但是两家都在寻找各自完全不同的东西。汤姆森公司需要生产技术和制造技巧；JVC则需要学会如何在分割的欧洲市场上获得成功。双方都相信它们有相同的机会去赢。

资料来源：加里·哈梅尔，伊维斯·L·多兹，C·K·普拉哈兰德：《与你的竞争对手合作并获得成功》，《哈佛商学院研究》，1989年第1～2期，第133～135页。

以上所述清楚地说明了一点：合作并不排斥竞争。合作的动力包括赢得时间、赢得知识、提高技术和将风险及成本降至最低。合作的概念并不等同于经济学中勾结的概念。在合作中竞争是经营的一条新途径，而且只有在考虑到经济学中的厂商行为的时候它才会体现出来。

第四章 摆脱企业

当工商企业已经变得无关紧要或难以管理时，摆脱它们有很多选择，包括企业出售，或者关闭、派生。飞利浦公司派生出了其与美国合作者开办的合资企业中的电信和白色商品业务。ICI公司派生出了其化学方面的业务——一家独立的公司。Zeneca Boots公司在一段时间以前出售了三家子公司——克莱门特·克拉克国际公司、克莱门特·克拉克公司和

约翰·韦斯父子公司——因为 Zeneca Boots 公司认为这些公司不符合母公司的战略。

要摆脱企业主要有以下原因：

- 集中其“核心”业务活动；
- 减缓资源或增长的压力；
- 重新构建公司的轮廓；
- 摆脱“问题”公司；
- 巩固资产负债表；
- 提高战略的适用度。

摆脱并不说明失败或管理的无能。对公司的战略定位来说它和收购同等重要。

论断

战略联盟和伙伴关系在 20 世纪 90 年代末日益增长。联盟的产生有各种各样的原因，但它也有不利因素（不经济）。许多专家现在正在为赢得和保持竞争优势而争论不休，公司不但必须玩竞争的游戏，而且还不得不结成联盟，以创造出适合它们战略的新规则。

许多在金融界、医药界和汽车制造部门发生的超大型购并将使这些公司在新世纪到来之时找到自己正确的位置。

第五章 监管兼并和收购

——创造"自由市场"的替代者

许多国家都有竞争政策,这是一种不同的法规形式,它试图将市场转移到完全竞争的理想境界。为了保证消费者的利益,所有的国家都有监管竞争的政策。

在英国,垄断与限制实施委员会在《垄断与限制实施(调查和控制)法》(1948)的支持下于1949年成立。垄断与限制实施委员会在《限制贸易实施法》(1956)的支持下改组,其功能又因1965年《垄断与兼并法》的颁行而进一步拓展。

"垄断"这一术语,委员会解释为这样一种状态:一个供给商或一个相互联结的公司个体,或许多公司一致行动限制竞争,控制了特定商品或服务的至少1/3的供给量。委员会自己不能发起调查,它只能调查向其查询的事情。1973年,委员会更名为垄断与兼并委员会。一家公司如果供给了市场需求的25%以上,它就可以被提交仲裁。但不存在垄断就一定有害的假设。每一个被调查的案例都要根据其自身的是非曲直来考虑。

公平贸易办公室审查一个提交的兼并交易,然后向国家贸易与工业部建议,由它决定该宗交易是否应被提交给垄断与兼并委员会仲裁。是否被提交给垄断与兼并委员会,主要考虑的因素是该宗交易对英国(国内)竞争的潜在影响。例如,在雀巢公司出资21亿美元收购Rowntree公司的案例中,

贸易与工业部大臣扬勋爵决定将其提交给垄断与兼并委员会。他说："决定是否提交一宗交易我们主要看其对英国竞争的影响。"雀巢公司仅占英国巧克力市场的2%。如果雀巢公司兼并Rowntree的话，它的规模仍然小于卡德伯里·施韦普斯公司。雀巢公司与Rowntree公司联合后将占有英国26%的巧克力市场，而卡德伯里公司则拥有27%的市场份额。

在美国，反垄断政策负责保证市场的变动。反垄断政策通过限制某种形式的商业运作和保证诸如垄断之类的一些市场结构来打击对反竞争的滥用。司法部是实施关于联邦的反垄断法律的权力机构。

多年来，美国反垄断法律的宗旨已经发生了变化，从认为大集团是有害的变化为大集团不一定是有害的。重要的是经济效率。

§1　欧盟的控制

在欧盟，竞争政策主要是为了以下三个广义的目标：

- 防止树立贸易壁垒，包括企业间的限制性协议、滥用垄断权力或政府补贴；
- 维护有效竞争，以此作为创建单一市场的基础；
- 鼓励效率、创新和低价。

兼并监管法规

兼并监管法规与对有关企业间集中的监管有关。集中定义为两个或两个以上完全独立的企业的购并，或直接或间接地控制一家或多家企业的全部或部分（派人控制或由自我

控制)。

如果欧盟国家企业的集中导致或增强了对市场的支配地位,从而严重阻碍了竞争,那么,欧盟委员会就可以认为,集中与纯粹的市场是水火不相容的,由此加以禁止。

《欧洲共同体条约》第85条禁止在共同体内部为了达到防止、限制或曲解竞争的目的而制定限制性协议。

欧盟委员会认为,与实际或潜在的竞争对手之间建立的合资企业的协议不言而喻都有其固有的反竞争作用,因此也应包含在第85条之内。无论合资企业是实际的还是潜在的,竞争者都在向供给方征税而不是向需求方征税。

《欧洲共同体条约》第86条是针对支配地位的滥用而定的。首先要验明一家企业是否享有支配地位,即其是否具有抛开竞争对手而独立行动的能力,这要看该企业在相关市场中的份额。当被指控的支配企业的市场份额自身不足以构成其支配地位时,欧委会可能会考虑其他因素,如强大的纵向一体化、对其他竞争者的技术领先、有力的品牌名称、严格的质量控制、高度发展的销售网络、多元化的产品、关键的工业产权的所有权和成熟的市场。

欧洲和美国的竞争政策都是为了消除市场的不完全来推动竞争,其目标是为了使企业尽可能地接近"完全竞争"行为。

一些经济学家主张,竞争法对于保持一种企业家文化是很必要的,这种法律被命名为"自由企业的大宪章"。正如一位评论家所言:"市场使制度变得高尚,但它们需要仲裁人。"

§2 托拉斯似的庞然大物

——一些例证

联盟 IPSP 是一家合资企业，包括卫星营运公司 Orion 公司、卫星制造商 BAe 公司和 Matra-Hachette 公司、通信商 Kingston 通信公司和 STET 公司以及一家工业投资商 Nissho Ewai公司。这家合资企业提供私人国际通信服务和卫星搭载业务。而欧盟委员会对该联盟持反对立场，认为如果市场被公共通信经营者和它们的联盟支配，那么在该行业中就会形成强大的市场准入障碍，而几乎没有私人企业可以进入。

荷兰媒体集团是一家合资企业，包括 RTL 公司（一家拥有两个荷兰商业电视频道的卢森堡商业集团）、Veronica 公司（第三荷兰电视频道的所有者）和 Endemol 公司（尼德兰最大的电视节目独立制作商），受到欧盟委员会的拒绝，因为该企业可能会在荷兰电视广告市场中处于支配地位，而且还可能加强 Endemol 公司在荷兰电视生产市场中的现有的支配地位。

从 1996 年 10 月起欧盟委员会就已经在考虑英国航空公司和美国航空公司的合并。在美国该联合企业正在等待批准。欧盟委员会委员冯·迈尔特希望英国航空公司不要将它的一些起降跑道向其竞争对手出售，而英国航空公司却想以每条 200 万英镑的价格出售这些在希思罗机场和盖特威克机场的约 267 条跑道。但是，贸易部的彼得·曼德森和欧盟运输委员会委员尼尔·金诺克看来都支持英国航空公司。

在美国，司法部不允许微软公司收购 Intuit 公司——一家

生产 Quicken 软件的会计和财务软件包生产商。

联邦贸易委员会为了保护在药品批发市场中的竞争，阻止麦克森公司收购阿梅里绍斯保健公司和卡迪纳尔保健公司接管伯根·布伦斯威克公司。

而欧盟委员会要求波音公司重新考虑其对麦道公司的收购，是为了使其对市场份额和作用范围的冲击减至最小程度。

§3 美国与欧洲

《金融时报》(1998)的社论栏称：

布鲁塞尔正在审查一系列公司间的联盟，包括英国航空公司与美国航空公司的联合以及美国的联合航空公司和德国汉莎航空公司的伙伴关系。美国不得不接受英国航空公司和美国航空公司的联合，但是联合航空公司与汉莎航空公司的联合体已经开始运作，因为华盛顿已经授予其对反垄断法的豁免权。

布鲁塞尔和华盛顿在两点上存在分歧。首先，亨尼卡特先生说冯·迈尔特先生太关注个别航线——如从法兰克福至纽约——而对联盟对跨大西洋市场的作用却几乎不予理会。他认为，既然航空公司间的伙伴关系可以减少它们在同时运营的几条航线上的竞争，联盟就能对总体竞争产生有益的作用。这是因为它们利用联结后的网络，为更多的目的地提供航班，从而促进了联盟间的竞争。

其次是关于调节者如何减低航线过于饱和的联盟的运力。华盛顿靠的是"辟出"，这就意味着联盟在这些航线上不拥有对反垄断法的豁免权。他们不得不提供竞争性的服务和

价格来代替统一票价。冯·迈尔特先生的药方则是减少允许在航空上共同服务的航空联盟的数量，以此来鼓励其他航空公司开拓竞争性服务。亨尼卡特先生认为，这可能会减少可利用的座位数，从而提升价格。这是一个重要论题，因为在工业界，集中的趋势正在加快。除了横跨大西洋的联盟之外，美国的航空公司，如联合航空公司和三角洲航空公司已经建立了国内的伙伴关系。

§4　自由竞争和微软的窘境

1995年，美国司法部指控微软公司利用其近于垄断的操作系统来扼杀其竞争对手。微软签署了一项协议，允诺避免反竞争行为。1997年12月，微软公司出现了反竞争行为预兆。

据《商业周刊》(1998)刊登的文章：

美国的高科技产业是20世纪90年代经济成功的神话。1994年以来GDP增长的约30%是由呈爆炸性增长的软件和计算机公司创造的，它们使美国重新获得了在全球市场上的霸主地位。自19世纪铁路业的黄金时代以来，还没有哪个经济行业如此红火。

在这个经济压路机中，发动机是微软集团，它实质上在为所有的个人计算机提供操作系统，还有超前的应用软件和许多顶级的编程工具。由于只有单独的一家公司设定关键的软件标准，工商企业和消费者就可以在购买软件和硬件时不用担心兼容性的问题。计算机行业正在迅速成长为一个价值7 000亿美元的行业。

但是没有哪家公司比微软公司成长得更快。1997年，据

《商业周刊》公布的数据，微软公司的纯收入为34亿美元，利润率达41%，是最大的十家上市软件公司之一。现在，拥有100亿美元资产和25 700名雇员的微软公司已经超越了PC，进入了新的市场——包括从计算机化的玩具到可以通过互联网出售汽车和机票的电视机机顶盒的一切东西。

微软公司的无处不在在日益突显的数字化世界中带来了这样一个问题：仅一家公司就可以行使如此之大的经济权力吗？那么政府该做些什么呢？

这些可能就是今天美国必须面对的最紧要的经济决策，而且它们1998年4月晚些时候将成为首要的大事。微软公司希望启动其操作系统的新版本——Windows 98。自从微软公司将一种新产品因特网浏览器与Windows融合后——一种现存的垄断，该产品的发行就成了对反垄断的避雷针。现在，司法部时刻都在想要逼使微软公司提供不带浏览器的Windows的替代版本。

1998年5月，微软公司和美国司法部正在发起一场几十年来争论最激烈和最昂贵的一场反垄断战争。这场论战可能要持续很长时间。

应该让微软公司独自继续创新吗？

据称，微软公司利用其市场势力，扼杀计算机产业中的其他竞争对手，实施掠夺性的定价政策和合约限制。微软公司希望计算机制造商都接受它的“因特网探索者”浏览器。这是在许可Windows 95的情况下发生的。它使微软公司在浏览器市场上的主要竞争对手——网景公司处于市场的不利地位，因为在微软公司的新版本Windows 98中已经包括了免费的浏览器。

问题与思考

问题是：应该让微软公司独自继续创新吗？微软公司该分割成不同的公司吗？反托拉斯者该监管微软公司的业务活动吗？微软公司的支配地位对经济有害吗？消费者从微软公司的支配地位中获益了吗？微软公司——全世界市场价值位列第三的公司在电信、计算机和媒体技术正在趋于聚合的领域中已经成为垄断巨头了吗？微软公司的控制会扼杀创新吗？

这些都是经济学家在控制竞争的时候必须处理的问题。竞争的动力在不断地变化。在未来形成的市场竞争中，我们可能会有许多家微软公司。管理体系必须考虑到这些发展，并且进行相应调整，以提前适应变化中的时代。

圣达菲的阿瑟教授认为，反托拉斯者在控制因收益递增而获得支配地位的高科技公司时必须谨慎从事。控制这样的公司将扼杀创新。在一次会谈中，他又重申了这一点：

在高科技领域中，人们创新，创新，再创新。他们正在准备这些产品，如果他们锁定了市场，将使这些产品跟上知识的步伐，他们将变得非常富有；如果不能的话，他们将失去一切。因此，他们正在进行一场大赌博。

这就赋予了高科技一种特异的文化，即一种以传教为方向的文化。它总是在寻找下一个目标，看上去更像一个卡西诺赌场。

我借用的另一个隐喻是，它看上去就像是19世纪80年代的争购土地风潮。所有的公司都在起跑线之后，谁首先抢占市场，谁就能得到它。我想我们无须为其担心，因为那是一

种荣誉。创新并非是多么冒险的。

但是,还有一个大大的"然而"。即使你在队伍中已经赢得了6次冲锋的胜利,也并不意味着你可以把赌注押在一架四轮马车而不是一匹马上,也就是说,你不允许在黑暗中束缚住其他人的手脚。

因此,我喜欢自由市场,但我也喜欢公平。

资料来源:乔尔·克鲁兹曼:《思想先驱:W·布赖恩·阿瑟》,《战略与商业》,1998年第二季度,第100~101页。

§5 是市场规则还是法律规则驱动竞争

瑞士洛桑IMD公司的拉尔夫·博希艾克(1995)说,现行的技术和竞争力使得越来越多的厂商通过广阔的市场来推动其技术和资产。

在传统的厂商观念中,有明确范围的竞争将被一个纵横相交的更加广泛的概念所替代,这些相关活动的协调既有竞争,又有合作,既在传统市场之内,又在传统市场之外。

引进一个全新的产品概念,包括单一投入、生产流程和销售渠道,可能在起始阶段需要广泛协调的运作,这仅仅是因为所需的原料并非随处可得,或者最初的规模无法进行任何的专业化生产,除非通过企业家本身的创新。因此,在一定程度上,典型的企业在起始阶段需要承担所有的或大部分纵向相关的活动,其发展和培育这些资产和技术要在有限的产品和地理范围上运作整个行业。一旦一个日益增长的市场容量允许一定程度的专业化,这一情形就会发生变化。公司集中发展其技术基础,以支持对应用、生产线和地域市场的拓展。市

场成熟后，持续地有选择地取消整合使得各公司可以通过最广阔的地域和生产市场、生产线以及新兴市场区域结成的协调关系的网络来加强其对重要工艺、技术和资产的控制。显然，所有三种类型的公司组织在最后阶段可以同时存在。从效率的观点来看，在单个过度所有权之下的过度集中的运作将会有向官僚主义堕落的危险，而市场支持较高程度的生产专业化，其中各自独立的运作通过高效的市场契约，即价格和(或)商业安排联结在一起。还有一点也很明显，不同的行业在其组织模式的范围和时机选择方面也各自不同。尽管如此，通常一个加速器会插进来。一旦每个活动所需的固定成本降至较低的水平，总的市场容量上升，那么，规定、监督和实施市场契约的成本也就会降低。然而，前面提到的两个指示器都要依赖根本的技术革新和可以达到的市场范围，后者在很大程度上取决于竞争决策权力机构关于契约性安排的看法。

很显然，现在的市场现实限制了管理者为了制定规则和实施法律而分配竞争行为的能力。在传统的市场条件下，一直强调界定市场边界和竞争行为的经济影响——问题是如何为了(而不是禁止)新型的公司组织和产业结构，而创造法律的确定性。

与现行的立法趋势相反，并没有广义的法律，而只有以案例为基础的对特定商业关系的评价，而且要求产业结构确保法律的公正和经济的效率。众多的竞争和实施机制的基础——它构成了公司得以形成并与其所处的竞争环境相适应的背景——需要重新评价。是由市场规则还是法律规则来驱动竞争？什么才是今天的公司的含义？

资料来源：《管理透视》。

在控制性的竞争中，“反托拉斯者”必须同时考虑到经济

和非经济的因素。市场现在正在被各种不同类型的产业结构所支配着。必须逐个审查这些因素，并且参照消费者的利益思考它们中所蕴含的含义。

论断

托拉斯有必要保护消费者的利益，并且控制垄断的市场势力而不是市场规模。但是，许多国家的法律并没有适应控制战略联盟和伙伴关系的要求。兼并方面的权力机构也不得不在因市场锁定而形成的暂时的垄断和其他形式的垄断之间保持一种平衡，同时利用其处置权来评价商业状况和控制市场的力量。

小　结

- 在经济学中，兼并和收购是在结合的主题之下来看待的。几乎没有人注意到，战略联盟和伙伴关系已经成为现代产业结构的主要特征。
- 联合分为纵向的和横向的。两种类型都构成了商业增长的途径。
- 当不同类型的市场失败的存在威胁到利润的可获得性时，纵向联合在实际中变得非常有吸引力。
- 20世纪80年代以来，不同类型的战略联盟和伙伴关系开始出现。直至现在，我们在各产业部门都看到了超大型购并的发展。
- 目前影响较大的是花旗银行与旅行家集团、美洲银行

与国民银行、戴姆勒-奔驰公司与克莱斯勒公司的合并。

● 公司购并能在短时间内获取技术、市场占有率和学习新技术方面的优势。各种各样的案例证明了对“其中什么为我而设”这一问题的解答。

● 除了兼并和收购，还必须考虑各种类型的战略联盟。在迅速成长的市场中，成功的战略联盟依赖于收益递增、不稳定的市场价值、一系列及时的创意和竞争的主要特征。

● 许多人在处理兼并、收购或战略联盟时忽略了“人的问题”。人的问题构成了各种事业成功的关键因素。

● 并非所有的联盟都是好事。许多因素构成了经济学家所谓的“不经济”。

● 要使兼并和收购起作用，必须关注战略、结构、技术和人员。

● 像哈梅尔、普拉哈兰德·多兹、纳尔巴夫这样的管理“专家”都提出了通过合作来获得成功的案例。渐渐地，我们注意到了通过竞争对手之间进行合作而赢得和保持的竞争优势。

● 除了兼并、收购和各种不同类型的战略联盟，许多已经合并的组织正在摆脱它们的一些业务，以便“自己管自己的事”。

● 可以相信，兼并和收购并不总是为消费者带来利益。为此，许多国家已经采取措施控制这种企业。

● 反托拉斯者坚持控制导致消费者剥夺和经济无效的商业活动。

● 许多管理者面临的困境是在当前竞争环境中的发展，包括超大型购并、因收益递增而产生的市场锁定以及微软和英特尔这样的公司的商业活动。

第五部分　商业组织

——使之集中、快速、友好和灵活

经济学家们并不想破坏新古典主义厂商理论的那种精致的文雅。

——杰克·唐尼

前　言

边际成本、计算利润最大化和厂商的均衡位置在组织经济学中起着重要作用。鉴于收益递增的重要性不断上升，这些概念已经多余了吗？

“一家厂商的均衡位置”的概念在一个动荡的商业环境中还能见到吗？

组织需要采取什么方法来处理这种复杂的局面？

任何组织现在都将变得快速、灵活、友好而集中。

第一章 厂商理论

在经济学中,商业组织的行为是在厂商理论之下论述的。生产什么、为谁生产以及生产多少都取决于生产成本和供给者可以获取利润的价格。供给者必须购买原材料,制造并出售产品,或者直接销售,或者通过批发商和中间商销售。

利润是衡量一家厂商成功与否的标准。关注利润导致关注成本,尤其是边际成本。成本分为平均成本和边际成本。边际成本的概念非常重要,而且它还支撑着整个厂商理论。边际成本和边际收入决定了产出价格和利润水平。

让我们来看图书出版行业中一个厂商的例子。其核心业务是出版和销售课本。考查中的厂商的成本结果如表 5.1 所示。

表 5.1

数 量 (单位)	总成本 (英镑)	平均成本 (英镑)	边际成本 (英镑)
100	1 000	10	10
200	2 400	12	14
300	4 500	15	21
400	7 200	18	27

平均成本是总成本与生产总量之比,而边际成本是每产出一单位产量时总成本的增量。

从理论上讲，一家厂商的平均成本和边际成本在生产的初始阶段是下降的，然后在某一点后收益递减效应开始起作用，于是它们开始上升。平均成本（AC）上升时，边际成本（MC）也将上升，但同样快于平均成本；同样地，当平均成本下降时，边际成本也将下降，但同样快于平均成本（见图 5.1）。

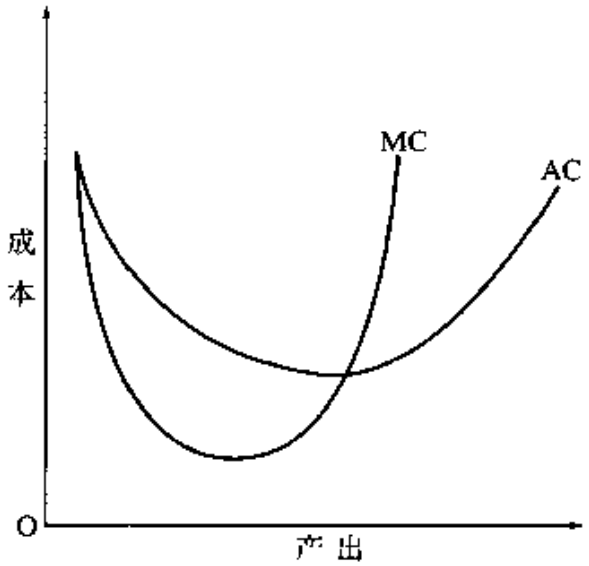

图 5.1

§1 厂商收入

厂商的收入将取决于收取的价格，而价格将取决于厂商运作于其中的市场条件。在完全竞争市场中运作的厂商将是价格的接受者。它们通过操纵供给来固定其想要收取的价格。收入状况如表 5.2 所示。

平均收入是总收入与销售量之比，而边际收入是每销售一单位产品所获取的收入的增量。在完全竞争市场中，厂商

的平均收入和边际收入是相等的。

表 5.2

数量（销售）	价格/单位（英镑）	总收入（英镑）	平均收入（英镑）	边际收入（英镑）
10	5	50	5	5
20	5	100	5	5
30	5	150	5	5
40	5	200	5	5

如果一家厂商在一个不完全竞争的情况下运作，那么其收入状况如表 5.3 所示。

表 5.3

数量（销售）	价格/单位*（英镑）	总收入（英镑）	平均收入（英镑）	边际收入（英镑）
10	5	50	5	5
20	4.5	90	4.5	4
30	4	120	4	3
40	3.5	140	3.5	2

* 厂商不得不降低价格以便从其竞争对手手中吸引客户。平均收入（AR）和边际收入（MR）都将下降（见图 5.2）。

平均收入和边际收入曲线的倾斜率将取决于不完全竞争的强度。一家垄断厂商的平均收入和边际收入曲线将比在寡头垄断或不完全竞争市场中运行的厂商的曲线陡峭得多。

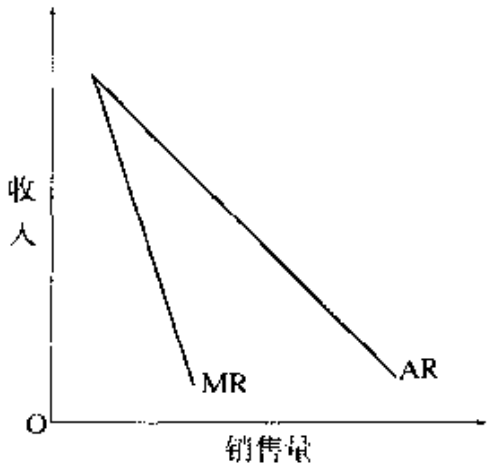

图 5.2

§2 利润最大化和厂商均衡

厂商理论假设所有的厂商在商业中都力图使利润最大化。

厂商理论假设所有的厂商在商业中都力图使利润最大化，这是主要的战略目标。如果不考虑运行于其中的市场，要获得最大化的利润，边际收入必须等于边际成本。

在完全竞争市场中，厂商的利润在价格 P_1、产量 Q_1 时达到最大(见图 5.3)。在不完全竞争市场中其利润在价格 P_2、产量 Q_2 时达到最大(见图 5.4)。

在垄断的情形下，平均和边际成本曲线将会相对陡峭。产品的价格将会较高，而售出的产品将会少于在不完全竞争市场中的厂商(见图 5.5)。

以下是厂商理论背后的假设：

- 单个厂商的所有者(企业家)的行为是理性的——这就

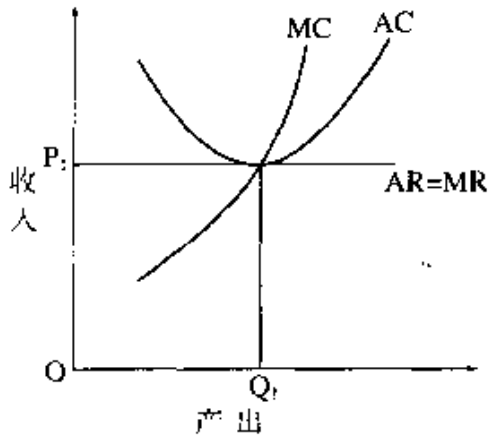

图 5.3　完全竞争市场中的厂商

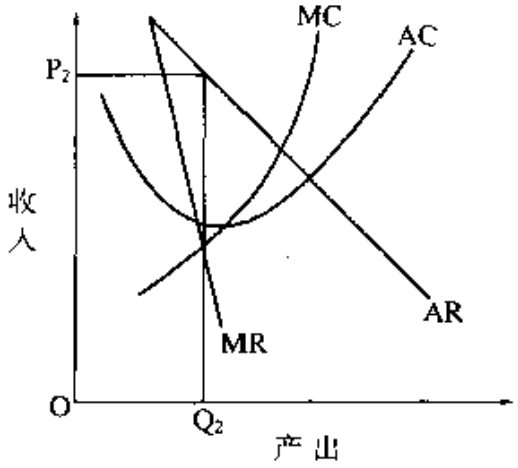

图 5.4　不完全竞争市场中的厂商

意味着单个生产者的目标是获得尽可能大的货币利润；

- 企业家们总是在已有的、通行的技术条件之下，尽可能低成本地生产各种产品；
- 生产各要素的价格是既有的和固定的；
- 生产要素的所有单位都同样有效率；
- 生产要素在目前的价格水平上有无限弹性的供给。

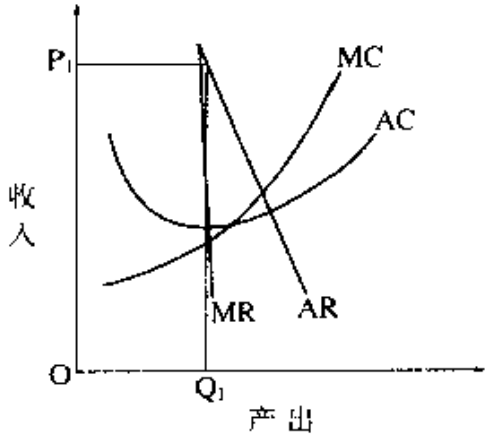

图 5.5 垄断情形下的厂商

所有的厂商在其边际成本等于边际收入时都将获得最大化的利润,此时厂商也处于均衡状态。

§3 现实性检验

厂商理论的现实性如何?它如何转变才能适应大小企业运行于其中的全球经济?正如一位经济学家所提出的那样:"竞争理论既是经济学家的骄傲,也是经济学家的耻辱。这是一个与其需要解释的现实世界仅有着最脆弱的联结关系的最精致的逻辑结构。"

论断

工商企业在一个充满活力的竞争性环境中运作。在厂商理论中，人们认为企业家所面对的客观条件不会发生变化，因为只有在这样的假设之下，他们才能知道均衡状态是什么样的。但是“客观条件”是不断变化的，而且这意味着不是满足而是不满。现代经济学必须抛弃厂商理论中均衡的概念。在高科技产业所处的信息时代，边际成本已成为多余。生产一块计算机芯片需要付出巨额成本，但生产第二块时的成本几乎为零。厂商的全部成本就变成了一个固定成本。

第二章　厂商理论的现代透视

§1　从管理利润最大化到管理复杂性

1989年，著名的哈佛大学商界权威罗萨贝斯·莫斯·坎特出版了一本名为《当巨人学习跳舞的时候》的著作。在这本书中，她描述了发生在商业社会的一场革命，她称之为“企业家之后”的革命，因为这场革命为传统的公司提供了企业家的原则，创造了企业家创新和公司原则之间的结合。坎特认为，20世纪90年代的公司首先必须确信，所有的活动都会增值，而

且它们必须或多或少地找到获取价值的途径。其次，它们必须发展与其他组织之间的紧密的工作关系，在不扩大规模的情况下拓展公司的业务范围。战略联盟和伙伴关系是一种以小博大的有效方式。第三，企业家之后的战略就是要推动一股新的潮流——厂商中新业务的潮流。以小博大的意思是能够在它们处于上升阶段时抓住机遇并大力发展。

根据坎特的观点，公司的奥林匹克奖将由那些符合四个"F"——即集中、快速、友好和灵活的公司获得。

目前，商业管理经济学必须关注组织调整以保持可获利性和从不同的途径达到公司目标。

20世纪90年代，许多厂商已经试图用集中、快速、友好和灵活来规划战略，并且提高其运作的有效性。目前，商业管理经济学必须关注组织调整以保持可获利性和从不同的途径达到公司目标。关注点必须集中到成本、外购、竞争战略、环境审视、质量、设定基准以及业绩的各个方面。商业社会变得非常复杂。正是这种复杂性正在改变着经济学的范式。现代厂商必须吸收这些创新，探索它们的经济观点。

传统厂商理论中的成本曲线是建立在收益递减和规模收益递减的基础之上的。成本被简单地划分为总成本、平均成本和边际成本。实际上，厂商还在试验其他成本战略，如活动基础成本计算。

活动基础成本计算

20世纪90年代，活动基础成本计算为许多厂商所接纳，以将其战略集中于成本驱动器。活动基础成本计算首先积聚

起各项活动的成本，然后在这些成本如何被驱动的基础上使之直接作用于产品、客户或区域。应该认识到，是活动而非成本中心创造了成本。

活动是人员或机器所要完成的为客户提供产品或服务的任务。对活动的分析提高了对厂商的复杂情况的了解——它提高了对工作过程的理解，它使组织了解了在工作过程中每一个个体的作用，而且它还带来了运作效率和客户服务方面的改善。

成本可分为活动成本、功能持续成本、梯形成本和业务持续成本。活动成本是与量直接相关的成本。功能持续成本是指那些有必要支持某种特定运作的成本。梯形成本是指那些不与量直接相关的，但是能够靠达到特定水平量的活动来分析的成本。业务持续成本是指在业务中所必需的成本，主要是集中考查每一组活动背后的成本驱动因素。这一体系使得厂商能够去除非增值活动，降低无效性，使组织结构合理化，并确定外购的项目。

活动基础成本计算为组织搜集、处理和汇报制定决策及战略计划所需的成本信息提供了高效的方式。

活动基础成本计算为组织搜集、处理和汇报制定决策及战略计划所需的成本信息提供了高效的方式，为管理者提高他们的竞争地位带来了精确而恰当的信息。

并不是所有的厂商都接受活动基础成本计算。尽管如此，当厂商想要控制成本时，注意力的焦点将会集中到传统厂商理论并不强调的活动和成本的驱动因素上来。

§2 外部采购

许多组织现在都在把外购作为其关键的战略选择之一。根据戴维·毕晓普的观点，英国的外购活动总值在25亿～32亿英镑之间，预计到2000年该市场有望增长25%。

外购已经被认为是具有战略重要性的领域。

外购包括利用外部组织和专业人员来承担诸如信息技术或客户服务之类的重要活动。为什么组织要从外部采购？外购有许多优势，它可以：

- 节约成本；
- 降低经营费用；
- 提供获得专家服务的权利；
- 以较低成本进入新市场；
- 提高运作的效率；
- 关键服务的大量资源；
- 降低内部资源的压力；
- 提供获得规模经济的权利；
- 便于实施横向组织结构；
- 改善质量。

外购已经被认为是具有战略重要性的领域，它越来越少地被看作是一种战术，一种成本节约的手段，而更多地被看作是一种组织遵循的战略方向。组织起初外购的都是一些外围服务，诸如清洁、承办宴会等。现在拓展到一些重要的活动领域，如信息系统、销售、营销、客户服务等等。根据一些咨询顾

问的意见，几乎整个价值链都可以对外部供给开放。

§3 竞争战略

现代商业环境中的厂商分析了它们运作于其中的产业和竞争环境，并且作出关于生产什么、怎样生产、何时生产和为谁生产的决策。

哈佛大学的迈克尔·波特认为，竞争战略包括确定一项业务的位置，最大限度地使自己的增值能力有别于竞争对手。每个厂商都面临着支配其竞争地位的五个方面的力量，这些力量是：

- 产业；
- 进入和退出的障碍；
- 替代品；
- 供给商谈判的能力；
- 购买者谈判的能力。

这些因素的相互作用反映在厂商的最终的生存和成功上。在每股力量中，都有需要详细分析的因素来指导竞争分析。例如，在产业内部，厂商需要观察该产业厂商的数量、每家厂商的相对规模以及它们的相对市场份额和分量。设计成功的战略要考虑所有这些因素。

迈克尔·波特(1996)阐明了战略和运作有效性之间的区别：

近20年来，管理者一直在学习依照一套新的规则来行事。公司必须对竞争和市场变化迅速作出灵活的反应。它们必须不断地调整基准点，以获得最佳的实践效果。

如果战略的核心定位相对于现代的动态市场和多变的技术而显得呆滞的话，就将会遭到淘汰。根据新的规则，竞争对手可以迅速复制任何市场定位，而且竞争优势大多是暂时性的。

但是，这些认识都是危险的、真假莫辨的欺骗性陈述，而且它们把越来越多的公司带上了一条自相残杀的道路。的确，一些竞争的障碍正随着规则的放松而有所下降，市场变得更加全球化。的确，公司投入的精力正变得更简洁、更灵活。但是在许多产业中，那些被称作"过度竞争"的产业是由于自我冲突造成的创伤，而不是多变的竞争模式不可避免的结果。

关键问题在于没有分清运作和战略之间的区别。对生产率、质量和速度的追求已经产生了大量的管理手段和技巧：全员管理、基准测试、时间竞争、收购、合伙、重新规划、变化管理。虽然由此带来的经营上的改善往往极为显著，但许多公司都因没能将这些成就转化成可持续发展而终遭挫败。同时，管理手段一点一点地，几乎是不知不觉地代替了战略。当全面推进管理的时候，它们也就离独立的竞争地位越来越远了。

要想获得好收成，运作的有效性和战略都是必不可少的，因为好收成毕竟是所有企业的首要目标。

资料来源：迈克尔·波特：《战略是什么》，《哈佛商业评论》，1996年第11～12期，第61页。

哈佛商学院的亚当·M·布兰登伯格和耶鲁管理学院的巴里·J·内尔巴夫建议公司利用游戏理论来设计它们的战略：

商业游戏都与价值有关：创造它或占有它。谁才是企业的参与者？为了描述他们，我们引入价值净收入——一幅代

表游戏的所有玩家和他们之间的相互依赖作用的坐标图。

相互作用有两个维度。纵轴是公司的消费者和供给商，诸如劳动力、原材料之类的资源从供给商流向公司，产品和服务从公司流向其消费者。货币流动沿着相反的方向，从消费者流向公司，以及从公司流向供应商。横轴是公司与之相互作用却不直接面对的玩家，他们是替代者和补充者。

替代者是可选择的玩家，从他们那里客户可以购买产品，或者供应商可以出售资源给他们。可口可乐和百事可乐对消费者来说就是互为替代产品，因为它们是竞争性产品。而并不显眼的是，对供给者来说，可口可乐和泰森食品也是互为替代产品，这是因为两家公司都使用二氧化碳。泰森食品用它来冷冻鸡肉，而可口可乐公司用它来起碳化作用(用可乐行业的行话来说：没有"嘶嘶"声就没有生意)。

补充者是客户可以购买补充性产品或供给商可以向其出售补充性资源的玩家。例如，硬件和软件公司就是典型的补充者。速度更快的硬件，如奔腾芯片，促使用户去购买(功能)更强大的软件。软件功能越强大，如最近的微软办公视窗软件，用户购买速度更快的硬件的愿望就越强烈。美国航空公司和联合航空公司虽然对乘客来说是互为替代者，但当它们决定更新它们的飞机时又互为补充者。因为波音公司只有有足够的航空公司购买时才能弥补设计新的飞机的成本。既然双方航空公司都会有效地补充另一家的飞机购买数量，在这个实例中两家就是互为补充者。

我们引进替代者和补充者的术语是因为我们发现传统商业词汇妨碍了对商业中存在的相互依赖的全面理解。如果你称一位玩家是一位竞争者，那么你就得准备竞争而不是寻找

合作的机会。替代者意味着没有偏见的市场，补充者——经常在传统战略分析中被忽视——是替代者的天然对立方。

价值净收入描绘了玩家的不同角色。由同一个玩家同时扮演不止一个角色是可能的。别忘了，美国航空公司和联合航空公司互相既是替代者又是补充者。加里·哈梅尔和C·K·普拉哈兰德在《为未来竞争》(哈佛商学院出版社，1994年版)一书中提出了这一论点："在任何给定的一天……AT&T公司都可能找摩托罗拉公司作供给商、购买者、竞争对手或合作伙伴。"

互补性是经济学中的新概念。各个经济学家在讨论需求和消费者均衡时都已经提到过，他们在论述价格和收入效应时讨论了互补性。但是，布兰登伯格和内尔巴夫是在商业战略的背景下提到的。

小心竞争

1998年5月6日，《今日美国》在显著位置刊登了关于波音公司犯了忽视竞争的错误的报道。波音公司首先没有如约交付飞机而惹恼了客户。它们的发动机没有准备好适应1995年的需求，而且与其竞争对手相比，在生产现代化方面也晚了一步。生产问题致使波音公司1997年遭到了50年里的首次亏损——1997年第一季度利润骤然下降了91%。波音公司不得不采取各种竞争手段并且改善了运作方式来使竞争更为有效。

§4 审视环境

一个组织的有效性取决于如何适应宏观经济环境。它们包括社会因素、技术因素、环境因素和政治因素(STEP 因素)。

社会因素与一个社会中所发生的变化——价值、格调、态度、生活方式等等有关。技术因素包括一切由计算机、通信、互联网、电子邮件等带来的变化。经济因素反映了变化中的经济现象,而且包含了购买力、就业、通货膨胀、储蓄、投资和欧元的引入等。政治因素包括不同政府的思想意识形态、私有化和管理方面的政策。

一般来说,STEP 因素对于其所处的那些时代的工商企业的经营方式有着深刻的影响。例如,不断变化的思想意识形态和一种合作的气氛已经为各种合资企业和"无边界组织"带来了便利。商业社会充满了全球化的故事,包括影响了众多企业的商业战略的全球化采购、全球化制造。

厂商必须审视包括所有 STEP 因素在内的整个环境,以便及时调整战略。战略调整已经成为任何组织保持可获胜性和竞争优势的主要目标。

§5 全面质量管理

全面质量管理已经成为 20 世纪 80 年代商业管理中最流行的一种管理方式。厂商将它们的注意力集中在不断改善管理上,以达到服务的最佳状态。质量管理的权威约瑟夫·M·加兰和 W·爱德华兹·戴明相信,要具有竞争力,质量必须是

工商企业一切行动的基础。早在1951年,日本就创设了关于全面质量管理的戴明奖,到1987年,美国才开始设立了鲍德里奇奖,来激励组织改善它们的质量实践和业绩。入围该奖项的企业必须在以下领域使审查者满意:领导、信息和分析、战略质量计划、人力资源利用、产品和服务的质量保证、质量成果和客户满意度。

对许多企业来说,获得鲍德里奇奖对于它们赢得客户非常重要。在欧洲,由于14家企业的倡议,欧洲质量奖于1988年设立。欧洲的工商企业必须在领导、人员管理、客户满意度、对社会的影响和商业成果等方面使欧洲质量管理基金会满意。第一届欧洲质量奖于1992年授予施乐公司。

质量对于这些公司并不是目的地,而是一段旅程。

许多公司在很多年前已经提出了全面质量管理。它并不是一个提高经营、产品、服务效率的权宜之计。1989年,施乐公司发起了一项全球范围的"通过质量领导"的计划。ICL公司1986年倡议实行质量管理,而密立根公司在1981年就开始倡议质量管理。质量对于这些公司来说并不是目的地,而是一段旅程。这些倡议给这些公司带来了质量上的重大改进。这些成功的故事也激励它们的供给商踏上了质量管理之路。譬如,密立根公司建议Ciba Geigy公司——瑞士的化学工业巨头——采纳全面质量管理。丰田公司要求飞利浦公司在提供汽车前灯时改进质量。本田公司认为,为其制造灯泡的飞利浦公司的0.5%的不合格率太高了,结果飞利浦公司接受了该意见,而且甚至超过了本田公司的要求。

目标必须位于厂商或组织的效率和有效性之间。效率是

在做正确的事，而有效性是正确地在做正确的事。图 5.6 强调了这一目标。一个监控高效并完成其公司目标的组织是一个有效的组织。有效性必须是所有要赢得商业成功的组织的目标。

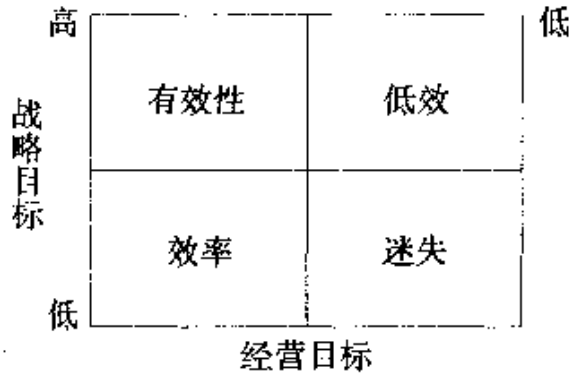

图 5.6 经营目标

除此以外，厂商还采取了 ISO 9000 之类的质量管理体系，以此来提高它们的质量标准并赢得客户。

§6 基准测试

基准测试是一种通过从其他组织身上学习如何做得更好，以提高经营业绩，达到"最优等级"的方法。施乐公司把基准测试定义为："一个评价被确认为该产业领导的公司持续的系统性工程，以确保业务和工作过程体现'最佳实践'，同时建立业绩目标。"

一些组织采用基准测试是为了确保其业务的目标设置能由世界级的领导者来确定，并取得质量最佳的结果，从而通过它们的组织体现最佳实践。

基准测试大约 20 年前始创于美国，现在 95% 的公司声称

它们正在实施基准测试。20 世纪 70 年代后期，施乐公司——被看作是基准测试的创始者——发现佳能复印机的零售价低于施乐公司的运作成本，于是，它们派了一个基准测试小组去日本，将自己的工作情况与日本同行广泛地进行对比，然后回来采取赶上对方所需的“有步骤的变革”。基准测试就这样于 1979 年在施乐公司开始了，而且到 1981 年变成了全公司的测试程序。

至于欧洲，基准测试似乎已经建立得很充分。库柏斯·利普兰德公司 1994 年调查了 1 000 家公司或者相应的机构，这些公司和机构遍及英国、荷兰、瑞士、西班牙和法国五个欧洲国家。调查结果显示，2/3 以上的英国、荷兰、瑞士公司、1/2的法国公司和1/3的西班牙公司都采取基准测试的方式来提高业绩。

§7 商业业绩的诸方面

商业业绩受到各方面因素的影响。一家公司运作得怎样取决于 STEP 因素、竞争和客户，这些都是外部因素。从内部来看，一个组织的业绩取决于领导、员工、客户和公司的价值观。

有效的领导

从内部来看，一个组织的业绩取决于领导、员工、客户和公司的价值观。

有效的领导所包含的东西现在已经从权力驱动转向了责任驱动。它包括建立有效团队的能力、提供有效交流的能力以及能够倾听员工和客户意见的能力、推动组织及个人发展的能力。员工们现在正在寻

找可信且正直的领导人——这样的领导人才值得信赖。

员 工

员工对每一个组织来说，都是至关重要的影响因素之一。与技术和资金不同，这一资源（人力）具有期望和愿望，而且其行为对商业业绩有着重大的影响。员工必须懂得："为了达到全体的、部门的或部分的目标，要我好，你也好。"（见图 5.7）

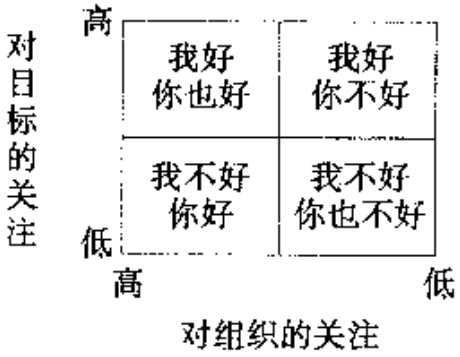

图 5.7

组织必须特别注意衡量其员工的工作业绩，并且在他们的发展方面投资。这就是"人即利润"的道理。

客 户

赢得业绩也就是一个如何满足客户需要的问题。推行"最佳服务"已经成为 20 世纪 90 年代的陈词滥调。工商企业必须学会"贴近客户"才能确保生存。像 ABB、佳能（欧洲）、摩托罗拉、施乐、ICL 和 Avis 这样的公司的确都有一套接受客户反馈并据以行动的机制。采纳客户中心战略的组织不得不经历一次信仰和价值观方面的根本性变化；组织中的任何人也

都不得不经历这种变化，并依靠新的信仰和价值观生存。

组织可以通过以下方式来贴近客户：

- 创立一个客户中心小组，包括成立关于客户的专门小组来接收关于产品、服务和竞争者的反馈信息；
- 访问客户；
- 分发调查问卷，并以邮递或电话方式调查；
- 组织客户研究。

在这个舞台上，重要的是要明白，一个满意的客户还不够。满意的客户常常不再回头。施乐公司发现，如果把满意程度从完全不满意到完全满意分为1～5等，那么第四等的客户背叛的可能性将六倍于第五等的客户。

托马斯·A·斯图尔特(1997)说：

我们习惯于认为——假设是真的——满意和忠诚是一辆双驾马车，就像手牵手的年轻伴侣。但是这个假设是错误的。满意和忠诚就像《傲慢与偏见》里的那对谨慎的情侣丽萨和达西，《无事生非》中的比阿特丽特和本尼迪克，或者甚至是克拉姆顿和诺顿。在充满活力的竞争性市场中，坐标图——满意度为纵轴，其余部分为横轴——并不沿着对角线上升，而是循着曲线游移。当满意度上升时，忠诚也会上升一点，只有当满意达到最高程度时，忠诚才会突然陡峭地爬升。在垄断或寡头垄断市场中，曲线沿着其他路线运动；既然客户反应在曲线上或多或少有些刚性，那么忠诚——如果是这个词的话——即使在满意度较低的情况下也可能提高，而在满意度最高的时候也只会提高那么一点。

这样就为你提供了两种可供选择的策略——取消竞争或者使客户完全满意。创造一个无竞争的市场是为了限制客户

的选择。专利就是这样做的，就像制定法规一样，机场着陆权、广播许可证亦属此类。他也可以依靠使客户发生动摇时觉得不方便或者代价较大来使那只“看不见”的手丧失功能。定位是另一个问题：我觉得伯格·金比麦当劳更可取，但是当我的胆固醇太低时，我又会去麦当劳，因为它更亲切。现有的标准也在提高动摇的成本，窗户、美元和燃油、汽车无处不在，使人们很难转向防水布、里拉或者电动车辆。

托马斯·A·斯图尔特还写道：

不去无节制地遵从客户的反馈信息更为明智。像克莱斯勒、康柏和摩托罗拉这样的公司已经用时时“忽视”其客户的方法取得了令人惊叹的成功。克莱斯勒公司超前设计制造出了最初的小型货车，虽然研究表明人们不喜欢这种外表古怪的汽车。康柏公司在20世纪90年代初将巨额赌注下在个人计算机网络服务器上，即使客户们说他们永远不会抛弃他们的主机。

资料来源：《财富》，1997年。

伴随着客户忠诚度的客户满意度已经成为留住客户和巩固任何企业的客户基础的奠基石。

公司的价值观

公司的经营思想和公司的价值观驱动着商业业绩。1992年，约翰·亨布尔与数码设备公司合作对英国的商业经理进行了名为“公司的价值观——底线贡献”的调查。该调查宣称：“公司的价值观对变革的管理至关重要。它们是将今天横向的、分散的和国际化的组织联结在一起的‘黏合剂’。公司的领导人需要开发和履行公司的战略意图以及与公司包括客

户、员工和股东在内的赌金持有者相适应的价值观。”

§8 质量和数量的业绩目标

传统的厂商理论只关注一个目标，即利润最大化。渐渐地，关注的焦点从利润最大化转而集中到可获利性。会计体系包括衡量和分析财务指标，诸如资金使用回报率、利润率、资产周转率、存货周期率、现金流量、借方和贷方日期、流动比率等，都是为了追踪财务业绩。直至20世纪90年代后期，重点一直停留在财务业绩上。

尽管如此，创造股东价值正逐渐变成今天许多高级管理者的法宝，因为他们相信一宗业务的终极目标是以财务回报的方式为其股东创造价值。有两种流行的财务衡量标准：经济价值增量(EVA)和市场价值增量(MVA)。

现在的呼声是提高股东的价值。

EVA是一种新的公司业绩理论的代表，它可以衡量管理如何增加和减少了资金的价值。EVA是一个税后净值，按利润减去资金成本计算。EVA为正，表示股东的资金价值上升。MVA是衡量一家公司为其投资者创造的财富的标准。在市场价值总量和所投资金之间存在着差异。EVA/MVA标准为可口可乐、AT&T、Elililly、Lucas-Varity等公司所采用。

过去，公司总是代表它们的所有者(股东)管理和衡量业绩。当“管理上的革命”到来的时候，所有权从控制权中分离出来，管理者被任命来代表他们的所有者——股东经营业务。现在的呼声是提高股东的价值。

但是，现在一些作者认为，还有一些人的利益必须考虑到。他们是员工、客户、供应商，有些时候还包括社区和政府。一些人主张管理者有责任给所有各方以应有的权重。这将意味着组织不得不采用包容了所有各重要方面的业绩标准。

使用平衡记分卡方法的业绩标准

1992年，哈佛商学院的罗伯特·卡普兰教授和复兴战略小组的戴维·P·诺顿博士提出了一种新的衡量业绩的方法。这就是平衡记分卡法。衡量从以下几个关键视角来着手：

- 财务视角：我们应该怎样出现在股东面前？
- 客户视角：我们应该怎样出现在客户面前？
- 内部过程视角：我们必须在哪些业务过程中超过他人？
- 增长和学习视角：我们将怎样保持变革的能力？

以上四个方面均侧重于内、外部对业绩的驱动力。

有一些平衡记分卡方法的变化形式为AT&T、合作银行、W·H·史密斯公司、S·G·沃伯格公司、欧洲隧道公司之类的企业所采用。平衡记分卡的核心是公司的任务和战略。记分卡贯穿于组织的任务和战略，它使组织能够在监管业务的无形领域的同时追踪财务状况，这在今天的商业环境中已经变得很重要。

§9 控制现实世界的复杂性

《商业周刊》(1998年5月)有一则联合利华公司关于新兴市场的新战略的报道。据报道，该公司着力投资开发诸如冰淇淋、茶、麦淇淋、皮肤护理、个人洗涤用品之类的关键产品

和卡尔文·克莱因牌香水之类的品牌产品，其目的是为了促进公司在中东欧、中国、东南亚、拉丁美洲和印度的业务增长。

为了在全球市场上保持竞争力，公司常常不得不针对形形色色的挑战来制定战略。《商业周刊》1998 年 2 月也刊登了关于 AT&T 公司的新战略的报道。AT&T 公司的新任首席执行官阿姆斯特朗为了迎接数字时代的到来，正在迅速削减成本和调整 AT&T 公司的定位。他的主要目标是把 AT&T 公司过高的成本从收入的 29% 降至该产品的平均水平——收入的 22%。阿姆斯特朗决定要使公司的无线电业务更具获利性，同时提高其国际影响。

处理复杂性——诺基亚的故事

莱夫·肖伯姆对于影响通信行业的四种力量——消费者预期的变化、技术变革、取消管制和区域力量是这样分析的：

通信领域变革的首要的力量源泉一直是取消监管和技术变革。大约 21 年前，通信业被认为是一种“天然垄断”的行业，因为其基础设施的投资是如此庞大，因此允许竞争和重复。这就产生了高成本结构和低客户服务的邮政、电报、电话的保护性国家经营者——PTTs。

数字化技术的飞速发展，明显地降低了基础设施的成本，并自然而然地导致了开放式的经济竞争。同时，消费者需要从“固定在线通信”到移动通信技术、网络和其他方面的服务都做出调整。

再者，诸如移动通信之类的分支在全球范围内虽然发展得很快，但绝大部分增长发生在亚洲。

变化产生了两种类型的经营者：一种是以前的 PTTs，成

本结构高，而营销技巧差；另一种是新生代的经营者——成本结构低而常常营销技术很棒。

虽然 PTTs 在变革的环境中奋斗，但它们在竞争中还算过得不错。然而，明显的赢家是消费者。例如，在英国通信市场开放后的六年里，服务水平大幅度提高，而同时实际价格却在以每年约 6%的速度下降。

虽然 PTTs 的业务经营仍然主要是地方性的，但通信设备的供货业务长期以来却是全球性的。

迅速增长的公司是那些集中发展新服务的公司，如移动电话。像诺基亚这样彻头彻尾的新角色，几年前甚至还不在前十名之列，现在已经成为该行业增长最快和最具获利性的公司之一。

诺基亚是依靠自己在该行业开发变革的能力，才得以拥有了不同寻常的能力。十年前，它不过是一个很小的、只占据很小的国内市场份额的多元化经营的联合企业。它预见到了通信行业的发展，并把自己转变成了一家纯粹的通信公司。

因为国内市场狭小，诺基亚的增长必须是国际性的。这就意味着一套全新的能力的开发——尤其是在最具竞争性的全球市场上竞争的能力。

诺基亚在技术方面一直享有盛名。尽管如此，它的成功主要还是来自它对市场变化的理解。

在新的管制取消的行业中，诺基亚知道一种不同类型的消费者——“新生代的经营者”将会出现。这种消费者的需求和预期将与那些成熟的 PTTs 的消费者大相径庭。

新生代的经营者可以通过控制客户界面、提供最好的客户服务和引入新的服务项目来创造价值。他们专注于营销

(他们的核心能力),并且希望供给商能够提供使他们有别于PTTs的完整的技术说明。为这部分人服务的关键是将最新技术转化成为最终用户所能接受的服务的能力。通过较早进入最具竞争性的市场——亚洲和取消管制的英国市场——和集中关注新生代经营者,诺基亚已经对不断变化的最终用户的需求有了最佳的理解。这种理解现在可以传递给建立在最新技术基础之上的产品和服务。

变化中的消费者预期、技术发展、取消管制和区域力量已经成为竞争的重要源泉。组织必须学会控制它们,才能在竞争激烈的环境下生存。

论断

除了将注意力集中于利润最大化和达到均衡,在现实中厂商必须与为数众多的战略打交道,从而在变得日益复杂的世界中经营其业务。这种复杂性使新的模式和厂商战略的新思想成为必要。在一个迅速变化的复杂世界中,均衡地位只是一种暂时现象。厂商需要不断适应变化中的外部环境。

第三章 经济学的新路径

埃里克·D·贝因霍克在其一篇最具煽动性的文章(1997)中这样写道:

现代新古典主义微观经济学是在19世纪70年代由利昂·沃尔拉思、威廉姆·斯坦利·杰文斯和卡尔·门格创立的，由阿尔弗雷德·马歇尔在世纪之交综合成为一套条理清晰的理论。为了使经济学更具科学性，沃尔拉思、杰文斯和门格借用了当时的领先学科——动力物理学的观点和数学结构。20年前，朱利叶斯·梅厄、詹姆斯·普雷斯科特·焦耳、赫尔曼·冯·赫姆霍尔兹和路德维希·奥古斯特已经在动力物理学方面取得了突破，这就为热力学开辟了道路。早期的经济学逐个等式地复制了19世纪中期动力物理学的数学公式，并用隐喻的手法(并且错误地根据许多物理学家的看法)将其转化为经济学的概念。

另一位新古典主义经济学家——欧文·费舍尔在1892年他的博士论文中展示了物理学家的“粒子”如何变成经济学家的“个体”，“力”如何变成“边际效应”，“运动能量”如何变成“总支出”等等。虽然微观经济学在20世纪已经经历了许多变化，但它的由阿尔弗雷德·马歇尔、欧文·费舍尔和其他新古典主义经济学家发展起来的核心思想仍然在今天的经济学教科书中回荡。

这样就可以发现管理学家族之树的根源，从梅厄和早期的热力学到马歇尔和微观经济学，再到迈克尔·波特和五种力量模型战略。这一知识的宗族今天仍然影响着我们的管理方式。

均衡系统

阿根廷作家乔戈·路易斯·博格斯发现：“可能宇宙的历史就是一些隐喻的历史。”19世纪中叶的动力物理学家们开发

了也许是有史以来最伟大的隐喻:封闭的均衡体系。封闭的均衡体系是阿尔弗雷德·马歇尔的传统经济学和我们绝大多数管理学思想的核心隐喻。

想想在碗底的一只球吧。如果没有能量或质量进入或离开碗——也就是说,该系统是封闭的——这只球将永远在碗底处于均衡状态。在经济学术语中,碗的各个面就代表了市场结构(如生产商成本和消费者偏好),而将球牵至其最低的能量状态的重力则代表了将厂商提至最高利润状态的追逐利润行为。如果我们知道经济力量在起作用,而且假设厂商是理性的,我们就可以预测球将在碗中保持静止——换言之,价格、生产量和厂商获利性就会处在均衡状态。现在,如果一些外力击中了该体系(即技术的变动改变了生产者成本),那么碗的各个面将会变形,球也将滚至新的均衡点。

这一均衡的结果——改变一个变量——新的均衡就是经济学家所称的相对稳定,这同时也构成了阿尔弗雷德·马歇尔的经济学和大多数商业战略的基础。在一个典型的战略分析中,一个公司必须在现行的产业结构中看到自己的位置,考虑正在发生或可能发生的冲击和变化,然后再形成关于产业可能如何变化和自己应采取何种策略的认识。

这种途径制造了三个重要假设:即产业结构是已知的,收益递减在起作用和所有厂商都是完全理性的。但是,如果迅速的技术或商业体系的创新使得生产商成本和消费者偏好变得不确定,那将会发生什么呢?如果我们不是面对收益递减(在较贫瘠的土地上多种一英亩大豆,所产出的收益就少一分),而是收益递增(网景浏览器多销售一个,都将增加万维网

的价值并产出更高的回报)，那将如何呢?[1] 如果厂商缺乏完全的信息或者不同的厂商以不同的方式解释同样的信息又会怎样呢?

如果作为均衡模型基础的基本假设发生了动摇，那么对于碗底的球的影响将是巨大的。碗的各个面将会发生弯曲，失去光滑的外形，变成像山脊和山谷的样子，而且碗就再也不能告诉我们路将往何处延伸。现在，再也不可能预料球将滚向何处，同时马歇尔也就失去了他的均衡。但既然“球在碗中”的均衡模型是我们战略思想的基础，这就不仅仅是一个理论问题。

马歇尔的均衡模型对于他那个时代的农业和制造业经济来说是一个合理的近似值，并且在很多情况下仍然有用；但是它在今天动态的高科技和服务占统治地位的经济中却陷入了困境。想象一下，一家公司正计划进入一个新的市场，它面对着拥有诸如规模和品牌等竞争优势的强大的对手，而且它们之间已经有过激烈的竞争；再者，它自身不同于其竞争对手的价值计划也很容易被复制。很快，新进入者就失去了显著的可供竞争的资源。任何一个持传统战略思想的观察家都会对这种投资是否明智提出质疑。

但是，如果进入者是CNN、戴尔计算机、沃尔玛或宜家等公司，情况又会是什么样呢? 尽管传统的战略模型可能被视为累赘，但这些公司都取得了成功。它们都背离了作为这一

---

① 关于收益递增的更详细的讨论，见W·布赖恩·阿瑟的《经济中的积极反馈》，《麦肯锡季刊》，1994年第1期，第81～95页；《收益递增和新商业社会》，《哈佛商业周刊》，1996年第7～8期，第100～109页。

模型之核心的封闭式均衡的假设。它们在产品和业务体系上有所创新,利用收益递增的动力,并采用与现有的竞争对手截然不同的精神上的模型。

一个人也许会用传统的战略框架来追溯这些公司的成功,但是要用它来展望正在经历迅速变革的产业就困难得多。一个波特或 SCP 分析对于一个面临着管制取消、复杂的技术变革、产业融合、全球化、互联网和无线电部门的收益递增的电信产业的首席执行官(CEO)来说,帮助不大。这位 CEO 所需要的是这样一个模型:在这个世界里,创新、变革、不确定(而不是均衡)是事物的常态。

复杂的适应性系统

蚁冢是一个令人惊奇的东西。像精巧的迷宫一般的通道延展开来,体现了其所有者的社会等级制度;每一个小室都有特定的功能,并且仔细地设置了入口和出口,它们和任何一套复式公寓一样被精心构建。然而,谁是工程师?蓝图在哪儿?

当然,答案是没有一只蚂蚁是工程师。建造蚁冢的规划并不存在于任何一只单独的蚂蚁身上,而是每一只蚂蚁都被其 DNA 设计好程序,来遵守一套相对简单的规则,如:"站在两只蚂蚁中间,传递任何递给你的东西。"蚂蚁通过被称作信息素的化学信号相互交流。这些信号导入或输出规则,并接通或关闭它们。这就是产生蚁冢构造的规则和信号之间的动态的相互作用。

蚂蚁的社会就是一个"复杂的适应性系统"的例证。这种系统具有以下三个特征:

首先,它们是动态的、开放的系统。马歇尔"球在碗中"的

系统是封闭的，没有能量或质量进入或离开，而且该系统能够达到一种均衡状态。相比之下，一个复杂的适应性系统是永远开放的，而且能量和质量不断变化，使之永远处于一种动态的非均衡状态。一个蚁冢就是一台模式和行为不断变化的永动机；一些模式呈稳定状态，另一些则处于混沌状态。

其次，它们组成了相互作用的媒介。这些媒介可能是蚂蚁、人、分子或计算机程序。仅有一个媒介的系统——即经济学中的垄断模型或物理学中运动的物体——相当简单并具有可预见性。同样地，有着同样的众多媒介的系统——就像经济学中的完全竞争和物理学中的气体——也很简单并具有可预见性。但是拥有大致介于一个或众多媒介之间的系统，或者系统的媒介完全不同——就像现实世界的商业社会——就相当复杂且难以预见了。

这种复杂性来源于媒介之间的动态的相互作用：每个媒介的行为都会影响一个或更多的其他媒介，至少有时候是这样。一个复杂系统中媒介的相互作用受这些规则的制约：物理学法则、行为密码或者诸如“如果你的竞争对手降价，你也降价”之类的经济学规则。如果规则的全部功能固定下来，结果就是一个“复杂的系统”。如果规则正在制定中，就像基因正在被解译成 DNA，或者游戏的玩家们正在制定战略，结果就变成了一个“复杂的适应性系统”。

第三，复杂的适应性系统展示了凸现和自我组织。作为个体，蚂蚁并不能做什么。可是把它们放入团体中，它们就能够在其中相互作用，同时蚁冢也就凸现出来了。因为蚁冢是从蚂蚁自下而上的动态的相互作用中产生的，而不是从自上而下的支配性计划中产生的，这就叫做自我组织。凸现结构

独立于特定的媒介。个体的蚂蚁可能来也可能去,但蚁冢的模式却留存下来。

新经济学

……许多经济学家开始称经济是复杂的适应性系统,而不是他们长期以来所认为的封闭的均衡系统。这个论点仍要加以论证,但已有来自一些著名经济学家的详尽的论据和支持,他们中有诺贝尔奖获得者和现代新古典模型的首席建筑师之一——肯尼思·阿罗和圣达菲研究院的布赖恩·阿瑟。事实上,新经济学有时候被称为起源于圣达菲大学的经济学,那里有许多从事复杂性的观点研究的紧密关联的跨学科研究中心。

过去由学院派和大众商业权威尝试建立的经济学体系中演变的或生物学的观点几乎都是隐喻的,而且已经失败。相比之下,研究复杂性的经济学家认为经济并不像一个生物系统,而是两个领域遵循同样深奥的法则。确实,这些法则在经济学和生物学中并不以同样的方式起作用,但如果我们能够提高对它们的认识,我们就可以获得对市场和厂商运作的有价值的深入了解。

资料来源:埃里克·D·贝因霍克:《混沌边缘的战略》,《麦肯锡季刊》,1997年第1期,第26~32页。

这篇文章接下来讲了新经济学的重要组成部分将是支撑以实际经验为依据的行为"智慧",动态关系的"网络"和具有波纹作用(复合作用)的"浪潮"。它运用智慧、网络和浪潮的语句来描绘厂商在对待"厂商理论"中发生的变化的行为。

论断

马歇尔的均衡模型在信息时代的经济学中已经没有地位。商业世界的变化如此之快，以至于谈论均衡就意味着无视创新和我们生活在其中的这个迅速变化的世界。

小　结

● 传统经济学的厂商理论是建立在企业家追求利润最大化的基础之上的。为了获得最大化的利润，一个厂商的边际成本必须与边际收入相等。这就是厂商的均衡状态。

● 这一理论被与现实世界并不相似的各种其他假设所包围。

● 用现代眼光来看待厂商理论，包括审查组织为了有效竞争而采取的种种创新行为。这些创新行为包括侧重于战略，关注变化中的社会、技术、经济和政治因素，侧重于不同类型的成本、外购，采纳基准测试、全面质量管理和有效衡量组织业绩。组织的业绩取决于有效的领导、员工、客户和公司的价值观。

● 种种创新行为是为了使厂商集中、灵活、友好和快速。

● 现在许多公司都面临着困境和挑战，而且它们还必须提出合适的战略来回应挑战，例如诺基亚公司就驾驭了复杂的情况而取得了成功。

● 商业环境中的复杂性促使许多作者提出一种经济学的新路径——采取一种复杂的适应性系统。

第六部分　对生产要素的新透视(Ⅰ)

——能力和客户

客户认为他购买的是什么，以及他考虑什么“价值”是决定性的——这就决定了一项业务是什么，该业务生产什么，该业务能否成功。

——彼得·德鲁克

人力资产不应该被滥用。头脑正在成为组织的核心——其他活动都可以包给别人去做。

——查尔斯·汉迪

前　言

传统上土地、劳动和资本构成了经济学中的生产要素。随着时间的推移，土地、劳动和资本的成分已经发生了变化，它们不再在国民财富中扮演重要角色。现在要紧的是存在于组织内部的能力、客户和有才智的劳动力，它们才和国民财富的创造联结在一起。“无形”正在取代“有形”，而且当我们虑

及现代的,但正在改变着商业环境的真正的生产要素的时候,渐渐被迫接纳一种截然不同的思想倾向。

本书所援引的种种例证已经显示了能力和客户的重要性。这个时代现在已经开始抛弃作为生产要素的土地、劳动和资本,而代之以能力、客户和知识来作为真正起作用的生产要素。

第一章　谁在经济生产中创造了价值

在经济学中,生产的意图是通过提供商品和服务以适应消费者的需求来创造效用。投入使用的资源被认为是生产要素。这些资源被归类为土地、劳动、资本和企业。

作为它们的报偿,土地获得地租,劳动赚得工资,资本获取利息,而企业,作为冒险的回报则获得利润。经济学理论更多的是关注什么决定了生产要素的价格而不是什么决定了国民收入中它们各自的份额。对生产要素的分析和对商品和服务定价的分析是相等同的,后者包含了边际分析在内。再者,这种分析是在一些重要假设的背景之下进行的。根据假设,贯穿分析始终,条件是给定的、连续的,而且生产要素被尽可能高效地利用和联结。如果利用超出了某一个特定点,所有这些生产要素就会产生收益递减效应。

但是,自从生产要素被分成土地、劳动、资本和企业以来,这个世界一直在变化。经济在变化,工作在变化,劳动人口在变化。伦敦经济学院的丹尼·奎已经提出了"失重经济"的概

念,在其中,人们愿意支付无形的活动、产品和服务的费用。在失重经济中创造出的经济价值是"无限膨胀"的,而且具有"不可供专用"的本质属性。我们已经从"农业时代"穿越"工业时代",又进入了"信息时代"。经济的所有属性,尤其是微观经济学,已经发生了变化。在宏观层面上,工作的属性也正在变化。

1998 年 5 月,英国政府敦促雇主们要有家庭般的友好。关于儿童看护的绿皮书把注意力转移到发展使工作对用户更加友好的方式的重要性上,尤其是用富有成效且高效的工作实践使得将健康的社会需求与家庭生活的需求相适应变得更加容易。

年轻雇员的态度也在发生变化。一个由库柏斯·利普兰德公司进行的调查显示,年轻人将他们的个人生活的价值与职业生活的价值等同起来。普赖斯·沃特豪斯公司允许其员工以任何一种他们认为合适的方式来组织自己的工作。

尼尔·哈里斯——英国数码设备公司弹性工作的规划经理,在 1993 年 11 月 19 日《经济学人》的讨论中提出了关于数码公司的弹性工作实践的情况。据他称,数码设备公司开发了一项战略,利用弹性工作的方式来提高其商业业绩。该战略通过建立所谓的"高业绩(弹性)工作小组",将注意力集中于生产率和资产利用等关键的业绩指标。该小组的目标十分明确,并提供基础服务,促进"开放"的工作环境的建立,以支持"虚拟"小组的工作。

数码公司所谓的"定位独立工作"的引进是为了将办公室空间的合理化和"虚拟"小组的工作融为一体。定位独立工作是建立在这样的原则基础上的——服务是由一个中心提供

的,该中心以员工的需要为基础,由此来支持员工(他们本身是高业绩小组)。

由数码设备公司开发的技术使得定位独立工作得以实施,该项技术是建立在计算机和电话一体化的基础之上的,称为 CIT,同时还有一个声音处理器和传真接口。系统的核心是一个具有整合能力的先进软件,通过一个共同的接口,或者一个 PC 终端,或一部电话就可以访问电子邮件、语音邮件和传真邮件。这也就意味着,用户可以通过计算机访问语音邮件,或者通过电话访问电子邮件。

20 世纪 90 年代以来,许多组织也采取了相似的战略。1994 年,AT&T 公司的约 32 000 名员工待在家中通过与公司连接的计算机终端"远距离工作"。

§1　有形与无形经济学

马伦·阿普加(1998)研究了可供选择的工作场所(AW)的得失。关于有形和无形经济学,他这样写道:

管理者们应该从三个视角来看待潜在的 AW 规划的经济学——公司的、员工的和客户的——并且依据各方利润来权衡有形与无形的成本。公司的有形成本包括公司提供的硬件、软件、培训和所有设备或家具,不间断成本包括补贴、电话费用和技术支持。在家庭办公室里,员工们提供他们自己的空间和部分——也许并非全部——室内陈设和设备。公司及其员工的无形成本包括用于学习新的工作习惯和与同事及客户交流方式与时间。

员工的满意度是与客户的满意度和不断提高的业绩联系在一起的。

除了实际的资产节余，组织可以从不断上升的员工生产率、招聘新员工和持续力中获益——通常是因为AW员工不仅拥有更多的职业时间，而且还拥有更多的私人时间。譬如，在一个AT&T公司的工作单位中，通过每天节省50分钟的上下班往返时间，平均每个AW的加入者每年可以获得五周的时间。在家庭办公室和其他远距离地点办公的员工在工作时间内也可能更有效率，因为他们更少分散注意力且更少浪费时间……因为可以很舒服地与组织用电子方式联络，客户的满意度也同时提高了；他们可以更快地接近员工，且可获得更直接、更私人化的关注。

无形的收益包括更紧密的团队协作和更大的灵活性。拆除在传统的办公室中将人们隔开的墙壁这一简单的行为常常能够培养团队协作……一个AW规划的关键收益是员工增长了私人时间和控制的价值。虽然他们趋向于工作更长时间，而且甚至可能难以离开他们的家庭办公室，但是AW员工发现了颇具吸引力的灵活性的希望，于是他们更容易补充精力和持续工作……事实上，任何一个接受AW创新的组织都有望达到一个新的上升后的稳定状态——较从前工作成本更低、生产率更高和员工和客户满意度更大。

资料来源：马伦·阿普加：《可选择工作场所：变化中的工作地点和工作方式》，《哈佛商业周刊》，1998年第5~6期，第128页。

阿普加突出了从公司（能力）、员工（知识）和客户的角度来看待工作场所。无形因素现在即使不比有形因素更重要，也至少与有形因素同样重要。为了提供最佳服务，人们更多

地注意员工的满意度。员工的满意度是与客户的满意度和不断提高的业绩联系在一起的。

§2　重塑工作场所的六大趋势

据《财富》杂志 1993 年 5 月刊载，以下的六大趋势将在我们步入新世纪之际重塑工作场所：

- 普通公司将变得更小，雇佣的员工更少；
- 传统的垂直等级制的组织将让位于一种变化组织形式的形式——一个由杰出的专业人员构成的网络；
- 包括从计算机修理人员到暖气修理专业人员在内的技师将取代作为工人精英的制造业技工；
- 垂直的劳动分工将被水平的劳动分工所取代；
- 做业务的模式将从制造一种产品转向提供一种服务；
- 将重新定义工作本身：持续的学习、更高层次的思考、更少的“朝九晚五”。

未来的组织将雇佣 1/2 的工人，付出双倍的薪水，生产三倍的产品。

查尔斯·汉迪(1995)提出了一个观点，认为未来许多雇员将成为“投资组合工人”，将他们的技术出售给不同的委托人，而我们所有人将在工作以外寻找意义和认同。根据汉迪的观点，20 世纪将是一个“组织的世纪”，他提出了“1/2－2－3”的观点，即未来的组织将雇佣 1/2 的工人，付出双倍的薪水，生产三倍的产品。另外 1/2 的工人将在组织之外工作，他们是些拥有足够技术的独立劳动者，同时还将他们的技术出售给其他组织。

§3 员工的权力

作为生产要素之一的劳动自从新古典主义经济学创立以来已经发生了重大变化。现在,几乎所有的员工都已被授权。"授权"已经成为20世纪90年代早期最重要的商业流行术语。像摩托罗拉、AT&T、ICL、BP和密立根这样的公司都纷纷通过授权给员工来提高公司的业绩。

组织已经意识到它们必须"授权"给员工来提供尽善尽美的服务。

罗萨贝斯·莫斯·坎特教授(1983)强调指出,组织中的员工应作为"合作企业家来工作。高级管理层必须学会信任员工,让他们作出决策和承担责任。授权正在创造出一种员工分享权力,并且承担为组织及其自身的利益而决策的责任的环境。

在现代商业社会中,组织必须特别关注客户。那些还留在低层的、小型组织中的人必须对客户的需求和要求迅速作出反应。组织已经意识到它们必须"授权"给员工来提供"尽善尽美的服务"。

关于授权的调查问卷(由哈布里奇咨询集团有限公司1994年实施)说明,组织中的授权可以带来以下益处:

- 提高积极性、奉献精神、活力和热情;
- 改善客户注意的焦点;
- 使工作丰富充实,提高所有权的意识;
- 减少员工的流动;
- 改善财务状况;

- 提高创新精神；
- 更大的灵活性；
- 更高的技术水平；
- 改善个体的业绩；
- 更低的行政管理成本；
- 更好地适应变化的能力。

尽管如此，就财务收益而言，组织的高层员工正在经历种种变化。威廉姆·默瑟公司的肯·休格森认为，高层管理人员收入的增长较其他员工和总体经济要快得多。在 1998 年 2 月的《经济学人》中，他指出：

要理解为什么，我们需要考虑内在的市场动力机制——管理人员报酬的新模式。这一新模式出现在美国——被证实的才能参照资本市场来定价——在这一模式中投资者和董事会成员根据管理人员对递增的股东资本价值的预期贡献来决定他们的报酬，再也不仅仅参照其他管理人员的收入来付酬。除此以外，还设定了对管理人员能够为股东们创造的总价值的预期，而且高额报酬从根本上是为了使那些生活已经很富有的管理人员更专注于工作！

他给出了 1996 年间 CEO 的年收入情况。阳光公司的邓拉普年收入1 130万美元；IBM 公司的格斯滕2 090万美元；联合信号公司的博斯蒂2 280万美元；通用电器公司的韦尔奇2 440万美元；迪斯尼公司的艾斯纳5 510万美元。但是，迪斯尼、通用电气、IBM 和联合信号公司的价值是以 10 亿美元为单位增长的。

1996 年 9 月的《全球财经》提供了英国收入最高的财务主管的情况。财务主管汉斯·埃格斯坦德据报道 1995 年总收入为

63.6万英镑。史密斯克兰·比彻姆公司的休·科勒姆据报道总收入为60万英镑;里德·埃尔斯威尔公司的奈杰尔·斯特普尔顿总收入为57.16万英镑;泰斯科公司的戴维·里德为54.8万英镑。

据《全球财经》1997年7月报道,美国收入最高的首席财务主管(CFO)的收入1995—1996年令人震惊地上升了97.1%,达到平均299万美元。举两个例子,康纳思科公司的罗林·M·迪克和美国在线公司的伦纳特·J·利德的总收入分别为12 841 150美元和10 205 240美元。

这些人是新一类的生产要素!

论断

商业社会已经发生变化,并且继续发生着重大的变化。古典的生产要素分类——土地、劳动、资本和企业——已经成为多余。在重新划分生产要素时,必须考虑到正在现代经济中发生的工商企业的变化,雇佣的性质,以拥有高额总收入的CEO和CFO为代表的新一类"雇员"及其为提高股东价值所作出的努力,新一代雇员的态度和工作的可选择方式的引进。

这不仅仅是一个以技术替代劳动的简单问题,而且是这个变化已经导致了新古典主义经济学家们所认为的作为生产要素的"劳动"这一概念的变化。

在新经济中,生产要素可分为组织能力、客户和知识。

第二章　作为一个生产要素的核心能力

像索尼、本田、夏普、惠普和微软这样的公司是怎样在比它们的竞争对手资源更少的情况下取得成功的？答案在于组织的核心能力。C·K·普拉哈拉德和加里·哈梅尔在他们有影响的文章《公司的核心能力》中已经创造出了一个新的经济学思想流派，称作“公司以资源为基础的思想”。他们(1990)写道：

许多公司仍然没有看到在全球竞争中取得优势的最有力的方式。20世纪80年代，CEO的业务成绩是根据其重新构建公司的能力而定的；到了20世纪90年代，他们的业绩是根据其确定、培养和开拓竞争能力的绩效来判断的——事实上，首席执行官们不得不重新思考公司这一概念本身。

想一想GTE公司和NEC公司过去的十年。80年代早期，GTE公司将自己很好地定位在新生的信息技术产业的重要角色上，它在通信行业很活跃，其经营范围跨越了各种不同的业务，包括电话、转换和传输系统、数字式PABX、半导体、袖珍转换器、卫星、保安系统和照明产品。而且GTE公司生产Sylvania牌彩电的娱乐产品集团在相关的显像管技术中有一定的地位。80年代，GTE公司的销售额为499.8亿美元，净现金流量17.3亿美元。相比之下，NEC就小多了，销售量只有38亿美元，它有一个与GTE相类似的技术基础和计算机业务，但是它没有作为一家运转中的通信公司的经验。

但是再看看1988年GTE公司和NEC公司的地位，GTE公司1988年销售额为164.6亿美元，而NEC公司的销售额则令人难以置信地高达4 218.9亿美元。GTE公司事实上已经成为一家在保安和照明产品中有一定地位的电话经营公司。GTE公司的业务从全球意义上讲规模很小。GTE公司已经放弃了Sylvania牌彩电和电视网，将转换器、传输系统和数字式PABX转为合资生产，关闭了半导体业务。结果，GTE的国际地位被逐步侵蚀了。1980—1998年间，其美国以外的海外收入占总收入之比由20%降至15%。

NEC公司已经崛起成为世界半导体行业的领先者以及通信产品和计算机行业的主角之一。它不仅超越了公共转换和传输产品，而且涵盖了诸如移动电话、传真机、便携式电脑之类的"生活时尚产品"——在通信和办公室自动化之间架起了桥梁。NEC公司是世界上惟一一家在通信、半导体和计算机主机行业中收入居前五位的公司。为什么这两家初期有着相似的业务投资组合的公司结果却如此迥异呢？很大程度上是因为NEC公司构想出"核心能力"的概念，而GTE公司没有。

在短期内，一家公司的竞争力来源于当前产品的价格/业绩贡献率。但是第一次全球竞争浪潮的幸存者，西方和日本的都一样，都将精力集中在产品成本和质量的类似的、令人惊叹的标准上——以使持续竞争的障碍降至最小，但是作为差别优势的来源却越来越不重要了。长期以来，竞争力来源于以较低的成本和较快的竞争速度所建立起来的发展非预期产品的能力。优势的真正来源在于管理者能够将全公司范围的技术和产品工艺与独立的业务部门的应变能力联结起来。

多元化的公司是一棵大树，树干和主要枝干是核心产品，

其他较小的枝杈是业务单位,树叶和花朵、果实是最终产品。提供养料、支撑和稳定的根系就是核心能力。你如果只看到最终产品而忽视了竞争者的力量,就像只看到树叶而看不到大树的力量一样。

核心能力是组织内部一系列的学习过程,尤其是协调各种生产技能和整合复合小组的技术……核心能力是一种交流、参与和组织之间密切的工作合作。它包括了各个层次的人员和所有的功能……核心能力不会随着使用而减少。与随时间而损耗的物质资产不同,能力随着它的被使用和分享而得到增进。但是,能力仍需要培育和保护;如果不加以使用,知识将会退化。能力是将现存的业务部门捆在一起的黏合剂,他们也是拓展新业务的动力。多元化的模式和市场进入都要接受它们的引导,而不是仅仅靠市场的吸引力。

……我们相信,倾心于能力的构建将成为20世纪90年代全球赢家们的特征。在这十年里再来重新考虑公司的概念已经为时晚矣。

资料来源:C·K·普拉哈拉德,加里·哈梅尔:《公司的核心能力》,《哈佛商业评论》,1990年第5~6期,第79~82页。

这篇文章在90年代发表以后引起了很多争论。根据加拿大加尔格瑞大学从事战略管理研究的曼热·贾维坦教授的观点,有两个问题需要进一步探讨和详尽阐述,它们是:"我们如何定义核心能力?"以及"一家公司应该如何定义其核心能力及其内在的含义?"

在他的文章《核心能力:在现实中它意味着什么?》中,贾维坦教授(1998)解释了核心能力的性质。他强调了组织中能力的等级制度的存在。贾维坦认为,一个组织有一系列的资

源。这些资源被有效利用到什么程度将取决于该组织的能力。如果能够有效地利用资源,那么这就反映出公司的能力。再者,还存在一系列的组织能力。这些能力从本质的功能上讲是以代表一个组织的不同功能为基础的,例如营销、财务、制造等。一系列能力的协调也是能力带来的。当这样的协调在部门和业务单位层面上进行时,那就会影响部门或单位的能力。据此,一个组织就将有一系列的能力。

核心能力是能够协调所有能力的能力,它涵盖了全部业务单位的专门技术和知识。

§1 能力和商业战略

由于能力是作为一个生产要素起作用的,它就必须驱动一个组织的战略,并且使其对组织起作用。

由于能力是作为一个生产要素起作用的,它就必须驱动一个组织的战略,并且使其对组织起作用。组织应该怎样制定能力战略呢?挪威经济与商业管理学院的谢尔·冈豪格教授和奥德·诺德豪格教授在他们的文章《公司的战略和能力》中提出了一个较好的路径。在文中,关于能力战略,他们写道:

有关战略管理的著述,差别就在于规划和实施公司战略。而制定战略的一个共同的出发点就是对外部和内部条件的分析。下一步战略(处理办法)就成形了,其目的是以最可行的方式来利用组织的技术和其他资源。实施阶段包括落实既定的战略。因此,当在战略制定的背景下考虑能力的时候,就可以根据图示的步骤来具体实施(见图 6.1)。

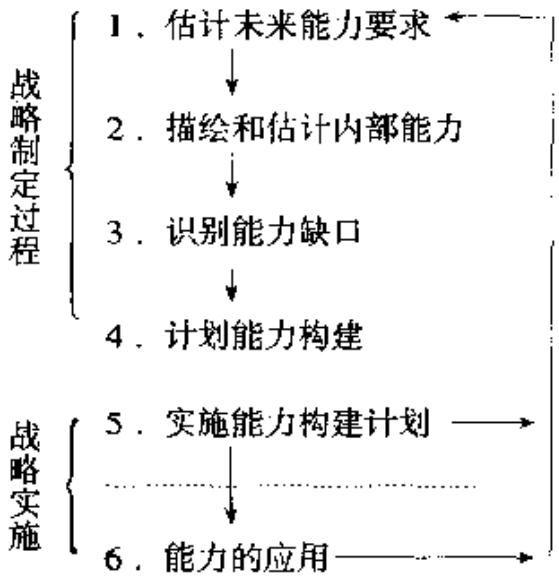

图 6.1　能力战略:有步骤的途径

1. 估计阶段大致等同于战略管理中所谓的外部分析。估计对能力的要求常常相当复杂,而且需要数量可观的相关且准确的信息。出发点是估定市场上的机会和威胁,它们显示的是客户的需求和竞争对手的产品。这就需要理解或描绘市场所需求的产品和服务以及公司所需要的能力的类型以满足这些需求。在一些情况下,需要有明确的要求。譬如,一些大石油公司要想成为挪威海域近海勘探的供给商,首先有必要得到允许授予所谓的投标书,上面详细地列出了要求,潜在的供给商必须书面说明这些要求可以得到满足。在这样的背景下,客户传达它们想要的工程规范,这样潜在的供给商就可以估计满足客户需要所需的能力。但是在其他情况下,估计所需的能力却要困难一些。对能力的要求必须来源于公司想要提供给市场的产品或服务的类型,它的战略以及如何实施战略。譬如,一家决定将其主要目标从经济增长转向获利性

的公司可能满足不了经济控制和管理的要求，转而可以满足会计、商业经济学、成本控制、内部审计和计算机技术等方面的能力要求。

2. 第二步是描绘和估计公司内部现有的能力。说明表面的能力的量与质往往很容易，因为它可以清楚地记载下来，而要描绘和估计个体的实际能力则困难得多。许多个体的能力可能根本无法知晓。当有可能做到的时候，描绘潜在的能力将在于揭示事实上的和意识到的能力之间的差异。这类的分析对许多组织有益，因为它们可能揭示一些目前未被运用但一旦运用却可能对组织有益的有价值的能力。

3. 即使比较了能力要求和现有的内部能力，被忽略的能力即能力缺口仍需要确认。它可能最后证明组织虽然还没有意识到但已经拥有了所要求的能力。如果不是这样，就必须精心设计获取和开发必要的能力的计划。

4. 能力构建计划的目标在于弥补所估计的能力缺口，而且还可能包含许多不同的开发活动。培训是其中最重要的活动，包括内部或外部根据教育规则和教程进行的正式培训，而在职培训之类的在非工作场所进行的非正式培训就次要一些，对其登录和监管也要困难一些。招聘新员工在能力构建计划中是另一个主要因素，由于在下一个十年里，更年轻的一批人将进入劳动力市场，这一点在绝大多数工业化国家将会日益重要。职业规则代表了第三类相关活动，其目的是通过共同规划内部工作的流动性和能力来激发和培育内部能力。除此以外，能力可以暂时加以雇佣。最后，形成联盟和兼并其他公司也是加强公司能力基础的可能路径。

5. 能力构建计划的实施是关键的阶段。内部能力开发

必须要设计、组织等。当利用外部开发资源的时候,必须要求畅通无阻地进行交流,而且开发的结果必须适应组织的需要。再者,将对日益增加的能力的需要传递给员工并且激励他们,使他们乐于完成必要的能力开发,这对于成功是至关重要的。在很大程度上依赖于团队工作的组织,将开发团队合作能力作为能力构建计划的一部分也是很重要的。

6. 图 6.1 的头四个步骤为制定过程,换言之,它们关系到组织所需要的能力的类型及其如何产生。后两个步骤与战略实施相联系。这里,能力的运用——其对于保持和进一步发展组织能力是必须的——也包括在内。如果能力一直不用,它就几乎没有价值,并且可能很容易退化;相反,当能力被频繁使用时,它们常常从实践中得到提高从而增值。图6.1中的反向箭头指明了通过能力的开发和运用,组织可以明了在其能力基础中的其他缺陷以及将需要新的或修正过的能力的机会。

结论性评语

由于拥有合适的能力对厂商未来的业绩变得更加重要,厂商的能力作为生产性资源的意义正在提高。重点在于能力之间的匹配,尤其是核心能力与厂商战略之间的匹配。同时,能力必须通过保持可选择的业务实施的拓展性,继而在需要时及时调整战略,为灵活地进行创造作出贡献。

当获得和保持永久的技术领先地位的机会正在绝大多数行业消逝的时候,厂商持有、开发、组织和利用各种能力的功能决定了未来是否成功,这一点至关重要……

资料来源:谢尔·冈豪格,奥德·诺德豪格:《公司的战略与能力》,

《欧洲管理杂志》,1992年第4期,第441~442页。

能力提供了使组织"迅速、灵活、友好和集中"的功能,因此,能力就构成了一种截然不同的生产要素。在实践中,厂商确认了这些能力是非常重要的。冈豪格和诺德豪格提出了为厂商所确认的所需能力的纲领性方法。

§2 核心能力和服务业厂商

雅克·霍罗威茨(1997)提出了适用于服务性组织的核心能力的概念。他认为:

在服务性产业中,同样可能通过像"佳能"公司1976年所做的那样,通过将能力从一项业务转换到另一项业务,从而创造新的商业机会。佳能利用AE1型照相机的成像和光学方面的能力引进第一台个人复印机,并且在1983年超过了施乐公司的市场份额。

能力提供了使组织"迅速、灵活、友好和集中"的功能。

今天,服务业在就业人数和GNP中的比例已高达70%以上。许多工业企业也将它们的收入和获利性归因于附加于产品之上的外围服务。这就使得这个议题不仅有意义而且重要。例如,是什么机会使得IBM公司在向服务部门转移的过程中获得成功——如果在该过程中所需的能力不同于研究或生产中的能力,或者如果这些能力不能转换?服务业公司如何选择多元化以从其技术中获益?服务业公司进入一个新的非相关行业是否可能?

为了揭示可以被用在服务性产业发展中的能力,让我们

来考虑一下那些从来没有生产任何产品的公司的案例。

欧洲最大的供水公司之一 Géuérale des Eaux (GdE)公司现在参与了诸如供水、医院和保险等各种业务。该集团收购了 Elitair 公司的餐饮服务分部(为机场和公司提供自助餐服务)。这一变化是否应被认为是与 GdE 现有的业务组合无关的多元化发展呢?——任何"非相关"的多元化都几乎没有机会成功——或者 GdE 公司也许可以在与市政当局打交道商谈监狱、学校或医院的餐饮服务时利用其核心能力?

艾科公司是如何使它的饭店业务与餐饮业务同样成功的?存在共同的能力吗?其最近在旅游业方面的投资(收购瓦戈·利兹旅游公司)以及与美国的旅游代理连锁公司——Carson 公司合并都需要与饭店和餐饮业务同样的能力和专门技术吗?

为什么马里奥特公司近来从房地产开发中分离出来,转而集中注意力于饭店管理?这仅仅是一个财务问题呢,还是房地产业的"独断独行者"与饭店管理中必需的 101 款日常管理细则之间的联姻发生了困难?

为什么克拉布·梅德公司收购了米纳瓦公司——一家包机公司——后在航空业中遭致失败?但是为什么另一家欧洲旅游公司——Nouveless Frontières 公司(专门从事年轻人的廉价旅行业务)与其收购的航空公司合作得很成功呢?

以上这些问题的答案在于确认和实施核心能力。霍罗威茨继续写道:

服务业公司的核心能力代表了潜藏在各项业务之下的公司专门技术的实质。准确地确认它们是打开经济增长之门的第一步。只是因为对克拉布·梅德公司来说并非意味着在旅

行公司中就有适合的技术来管理飞机、引航员、着陆权、租机或维修。

能力在制造业中所起的作用与在服务部门中一样。组织需要将其资源培养成为能力，同时通过构建它们的能力而创造出适当的竞争力。

论断

核心能力在新经济学中构成了生产要素之一。核心能力使组织不仅能够获得而且能够保持竞争优势。从核心能力的视角来观察，组织的功能就像一个个开放的系统。因此，核心能力成为新经济中关键的生产要素。

第三章 客户作为一个生产要素

在传统的经济学中，企业为了生产商品而协调生产要素（土地、劳动、资本）。生产的过程包括效用的创造和价值的创造。商品的生产是为了适应客户的需要。在一个价值链的概念中，生产要素创造价值的同时，消费者在消费过程中则“破坏”价值。

客户在驱动公司战略的过程中非常重要，而且他们应该作为新经济中的价值创造者和关键的生产要素来考虑。

在信息时代的组织中，供给商和客户在商业网中相互纠结，它们

之间的关系是不断变化的。客户在驱动公司战略的过程中非常重要,而且他们应该作为新经济中的价值创造者和关键的生产要素来考虑。罗萨贝斯·莫斯·坎特(1989)谈到关于与客户结盟,因为客户是新商业中独一无二的最佳创造者,而且听取他们的意见,生产和产品就可以有的放矢。他们还可以成为观念和创新精神的缔造者。根据一位作者的观点,现在客户是使用者、影响者、决策者、批准者、购买者和看门人。

客户作为价值创造者

20世纪70年代,客户满意度、客户持续力和客户忠诚度的说法已是众所周知。当客户满意度和可获利性已经建立,组织开始理解客户可以创造价值时,许多组织将它们的战略集中于客户。由客户创造的价值采取了一种不同的形式。

巴黎HEC管理学院的拉斐尔·拉米雷斯博士写道:

- 如果一个人将客户——就像你,本书的读者——作为价值的创造者而不是破坏者,在新兴经济中就具有重大意义。
- "价值"并非简单地增加,而是共同投资和生产。
- "终极"客户不存在。
- "需要"在决定如何与客户发生关系时没有用。
- "价值"并不"在"商品或服务中,而是在相互作用中建立。
- 在市场中竞争的是商品而不是公司。
- "商品"和"服务"间的差别需要重新考虑。

客户接受的信息更完全,受到的教育更多,因此也就更有智慧。他们应该被当作价值的创造者来考虑。拉米雷斯在文章的开头写道:

当你看这张报纸的时候，你是在创造价值还是在破坏它？

这很大程度上取决于你如何回答这个问题。你的回答将使你与一个或两个截然不同的经济观联系在一起。在我们现有的工业经济中，客户使用商品或服务的消费被想当然地认为是破坏了他们所创造的产品的价值。

当可选择的经济出现时，这一观点受到了越来越多的质疑。本文认为，当你耗尽了《金融时报》用来生产这张报纸的纸浆和油墨以及智力和信息资源的时候，你的阅读就创造了价值。你的阅读能够补偿的不只是弄皱报纸和擦去油墨等物理性损坏。

同样地，在新兴经济中的所有客户都应被看作是商业价值的创造者。

客户同时还以其他方式为工商企业创造价值。以下是客户如何影响组织经营业务方式的简单印象。

客户和 ABB 公司

20 世纪 80 年代以来，客户已经成为商业战略的焦点。ABB 公司的核心业务是电力生产、电力传输与配送、工业自动化和运输。这个集团的力量有赖于一个大组织的灵活性。在 90 年代它们就开始了以客户为中心的创新。它们所采取的这一方式包括以下关键要素：

- 持续的业绩和流程的改进应建立在时间基础管理、全面质量管理和供给管理相互作用的基础之上；
- 发展的结果应该超出客户的预期和 ABB 公司的目标；
- 这一方式应该是战略的根本性部分，并且完全融入其他一切观念之中。

组织现在拥有客户中心团队,包括提供产品和竞争反馈的客户小组。一些公司里的高级管理人员还带着跨功能小组访问客户。公司还分发调查表,委托各种客户完成问卷,以便"接近它们的客户"。

【评论】

ABB公司之所以成为一家著名的公司,是因为它多年来非常有效地驾驭着变化。它化整为零,以便贴近消费者。ABB公司已经把客户满意度作为其商业战略的基石。

客户和DHL公司

DHL国际公司(英国)直到最近仍然是一个功能导向型的组织,在其中,任何确定的岗位或办公室都必须有某个人对管理业务负责——信使、分拣等——同时其他某个人对管理销售负责。现在它们已取消了这一结构,在尽可能低的层面上创造了"迷你业务部门",以便在贴近客户的基础上作出决策。这就产生了岗位经理,他相应地对岗位主管负责。

DHL也采用市场调查的方法来对其客户的需求进行深入全面的了解。它们在接收的信息的基础上构建了需要和需求的等级体系:

——基础因素

- 服务可靠性
- 按时传递
- 安全操作
- 世界范围传递

——功效因素

- 定价/关税

- 跟踪与追踪
- 文献资料
- 搜集/应用

——增值因素

- 个人关系
- 业务伙伴

它们与客户结成了一种“从摇篮到坟墓”的关系，这种策略是一种计划的交流，它对应于目前的需求和潜在的客户——它们的关系是与供给商一起发展起来的。恰好建立在客户生命周期之内的“从摇篮到坟墓”的策略采取现时定位的方法，这样，它们就可以精确地修正传递方式来确定位置。

这里存在着商业等式的两个方面：成本和收入。在经济学中，焦点一直集中在从利润最大化的角度来看待边际成本和边际收入。关于生产要素，重点一直在于成本——最终工资、利率、租金和利润。现代工商企业已经将重点转向结构调整、重新设计流程和成本削减等方面的成本和赢得与保护客户等方面的收入。客户现在在驱动组织变革和影响产品和服务的传递方式方面起着关键作用。

客户现在在驱动组织变革和影响产品和服务的传递方式方面起着关键作用。

在美国，入围马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖的组织在“客户中心和满意度”方面必须超出1 000点之外250分。客户所包括的要素有：决定性的客户需求和预期；客户关系管理；客户服务标准；对客户的承诺；对改善质量的投诉和解决办法；客户满意度；客户满意度结果和包括与竞争者对比的客户满意度对比。

至于“欧洲质量奖”,“客户满意度”要求超出1 000点200分。客户被定义为组织的最直接的客户,而其他所有客户则分布于产品和服务的整个分配链条中。根据不同的要素对组织进行评估,包括:满足产品和服务特定要求的能力;传递业绩;销售和技术支持;在满足客户需要方面的反应和灵活性;资产的价值;衡量重复订货;新的和失败的业务;缺陷、差错和废品率;投诉分析和处理等。

【评论】

DHL面临着来自联合包裹服务公司和联邦快递公司的激烈竞争(除了其他国内和国际递送公司)。倾听客户的声音使DHL公司能够使其运作合理化,并且削减官僚式的组织结构。

客户与英国航空公司

在普罗科什1995年对英国航空公司的科林·马歇尔爵士的采访中,在他回答关于开展竞争的不同方式的问题时谈到:

我们在为客户服务的途径中还有一个至关重要的要素,即满足客户的价值导向需求。每一个行业都有一个进入的价格——你参加游戏必须要下的赌注。在我们这个行业中,每个人必须提供五种基本的服务。我们必须把旅客送达他们想去的地方、安全抵达、在他们想走的时候走、提供一些食品并且让他们获知惯常飞行里数。但是我们的研究显示,现在客户视这些服务为理所当然,并且日益要求航空公司帮助他们,以一种个人的方式来对待他们。满足这些愿望是我们所希望精心安排的服务的中心。

当问及精心安排服务意味着什么时,他答道:

我们尽量考虑航空公司和客户每一次相互接触时将产生

何种印象或感觉……我们不断询问核心群体中的客户，请他们告诉我们这样的经历应该看上去或者感觉像什么，然后我们将他们的反映提炼成铭刻在我们公司的两个目标之中的服务原则。这两个目标是："在我们参与竞争的每一个市场部分提供全面优质的服务和良好的资金价值"和"在预测和迅速对客户需求和竞争者活动作出反应方面胜过他人"。这些又体现了我们客户服务部门的使命："通过提供一次无与伦比的旅行经历，确保英国航空公司成为客户的首选。"

在回答英国航空公司预备如何满足客户的价值导向需要时他答道：

依靠一个在聆听其绝大多数重要的客户方面超越他人的组织；依靠创造可以权衡为客户创造价值的业绩种类从而提高业绩并辨别和改正任何弱点的数据库；还有依靠意识到一线员工是最终创造价值的人，既然是他们决定了公司为客户提供什么样的经历。我们集中关注客户、我们的营销、我们的经营哲学和我们影响经营哲学的业绩计量标准。

资料来源：史蒂文·E·普罗科什：《在客户服务中竞争：对英国航空公司科林·马歇尔的采访》，《哈佛商业评论》，1995年第11～12期，第103～106页。

【评论】

为了保持竞争优势，英国航空公司不得不重新思考如何管理它们的客户。

客户与TNT公司

TNT公司的传统是含蓄而明确地注重预测和服务于客户需要。传统的运输企业更多地强调硬件——仓库、货车、货

栈——和设计项目单。TNT公司坚定地把自己的风格定位成一家服务性公司,人本经营,为人服务。虽然公司利用创新技术来解决复杂的逻辑问题,但是硬件在这里仅仅是为了便于使客户满意地工作,并且较其竞争对手的成本效率更高。

运输和配送公司在过去的十年里一直在不断变化。TNT公司生意兴隆,而且从挑战中得到乐趣,在许多情况下它已经是变化的代言人。大量的突破性的改进包括引入"轮毂-辐条"式分送,在英国首家承诺"门对门"的递送服务,惟一的"当日"服务和计算机化分拣系统。这些可以认为是改变了整个行业的面貌。在我们这个领域里,公司对特定的客户需要作出反应,而且还改变了各家公司的面貌。十年前,绝大多数的英国国内报纸通过铁路运送,现在绝大多数通过公路运送,而且很大一部分由TNT公司承担。

资料来源:《欧洲质量奖专题报道》(1995)第62~90页。

【评论】

在TNT公司的案例中,关注的焦点已经从内在的改进发展到适应客户的需要。为了保持在该行业的领先地位,它们改进了递送时间。客户的需要改变了整个行业的性质。

客户与橙公司

橙公司管理方面的主管菲利普·亨迪(1997)写道:

橙公司过去总是将很多重点放在客户服务上。今年(1997)早些时候,它获得了行业出版物《移动新闻》授予的"最佳客户服务奖"。为了支持我们对客户服务的承诺,橙公司制定了扩展橙公司资金价值和质量服务声誉的客户保留和发展计划。其中最引人注目的是我们称之为"地平线"的一项客户

服务计划。该计划允许使用橙电话的客户以特定的价格从第三方购买商品。

每一个橙公司的客户都自动成为计划的一分子。对他们中的核心群体进行访谈,看有多少橙公司的客户了解该计划,返还率达到92%。一部分参加访谈的客户甚至抽得了"地平线"成员卡。根据我们的调查,利用"地平线"计划所提供的便利的客户数已经上升至我们客户基数的10%。

因此,"地平线"正开始为橙公司的客户提供利益。但是"橙"从中又能获得什么样的利益呢?首先,事实上,客户必须使用他们的橙电话打电话给"地平线",因此就激励了电话和安装收入的进一步增长。为了创造"地平线"的有效成本,橙公司必须与第三方达成交易,以保证商品的供给。这些交易还有额外的有利因素,他们将"橙"品牌拓展到了客户生活的其他领域,他们将一瓶好葡萄酒与"橙"品牌联系了起来。

关于橙公司客户购买方面的信息也给了橙公司开发它所知道的客户想要的产品的机会。此外,橙公司刚刚开发了一个新的成员方案,称为"公平",其目标是为了强化作为一名'橙'公司客户所能得到的利益。它奖励他电话使用和谈话计划选择等项目。这些奖励然后就可以使客户获得配件、产品或者,譬如,电影票。除此以外,橙公司和Natwest公司的合并促使了橙Visa卡的发行,这就为客户提供了一个具有竞争力的财务包和额外的更多的价值。

资料来源:菲利普·亨迪:《橙公司——哈奇森·惠姆普帝国的一部分——是如何靠将客户置于首位从而打破移动电话业常规的》,《客户服务管理》,1997年第9期,第14~17页。

【评论】

橙公司的战略紧紧围绕着留住客户和奖励客户的忠诚。以上所有的案例都显示出客户的需要和满意程度是如何引导商业战略的——无论你是在运输、通信或递送部门。“消费者至高无上”的概念已经转变成了“客户至高无上”。

论断

在传统经济学中，经济学家们通过提出边际效用递减理论，需求的概念和偏好天平总在突出消费者的重要性。在新经济学中，注意力已经转向客户和决策者。

本书所提及的案例已经提供了一个小范围内的组织，这些组织被客户对满意的要求所影响和驱动，因此形成了现代组织做业务的方式。客户越来越成为一个关键性的生产要素，尤其是我们在信息时代的高速公路上旅行的时候。

小　结

- 在传统的经济学中土地、劳动、资本等构成了生产要素。这些要素是产出商品和服务的供给链中的投入。尽管商业社会中正在发生着各种各样的变化，它们已经占据了经济学中的中心位置。
- 商业社会的变化将会影响到人们工作的方式，他们感知其工作的方式、他们组织的方式、组织自我构造以保持竞争优势的方式和技术的使用以支持公司战略的方式。

● 新一族的“企业家”正在许多公司里生成，他们中获得酬金的佼佼者与以边际生产率为基础的酬金没有相似之处。

● 在新经济中，组织的核心能力组成三个关键性的生产要素中的一个，其余两个是客户和知识。

● 核心能力必须被有效地确认和运用。解释和指导方针被用来使组织能够确认并利用其核心能力，以获取和保持竞争优势。

● 新经济的第二个关键的生产要素是客户。许多组织正在规划它们的战略，以将注意力集中到贴近客户方面。

● 提供的案例是关于像 ABB、DHL、英国航空公司、TNT 和橙这样的公司是如何集中关注它们的客户的。

● 客户在供给链中同样能够增进价值的创造。

第七部分　对生产要素的新透视(Ⅱ)

——知　识

因此,发达国家首要的经济发展重点必须是提升知识和服务工作的生产率。首先做到这一点的国家将主宰21世纪。

——彼得·德鲁克

21世纪占支配地位的竞争武器将是教育和劳动力的技术。

——莱斯特·瑟罗

前　言

像这样的知识是一种令人重视的资产——它被使用得越多,它应用的有效性就越大。据称,信息的增长是与智力转化为知识的增长同步的,而知识的增长与想像力变为创新的增长是同步的。

在现代商业背景中,为了在全球范围内有效竞争,组织必

须构想出创新战略和结构。它们将技术作为一种实现的手段,但赢家可能将是那些学会用知识装备它们的组织并成为产业领先者的公司。

第一章 知识和收益递增

知识是新经济中的第三种,也是最后一种生产要素的代表。知识不像土地、劳动和资本,它是一种让人欣赏的资产,使用得越多就越有效。它体现了收益递增的原则。这也同时意味着,知识是一个组织在其配置中的一种无限资源。根据卡尔·埃里克·斯维比的观点,知识具有四个特征:不言自明,以行动为导向,靠规则支撑,并且正在持续变化。一个组织中知识的创造、获取和有效实施已经成为竞争优势的重要源泉。

《麦肯锡季刊》中的一篇社论突出了知识的下列特点:

- 不寻常的杠杆作用和收益递增——一旦知识已经产生,起始的开发成本将随着产量递增而扩散;
- 分裂、渗透以及对更新的需要;
- 不确定的价值——价值常常难以估价;
- 不确定的价值分摊。

知识的性质和运用

一个组织中知识的创造、获取和有效实施已经成为竞争优势的重要源泉。

《欧洲管理杂志》关于管理知识和智力资本的一期特刊在1996年8月出版。以下的两段文摘是各种文章中具有代表性的，解释了知识的性质、组织中知识的重要性和如何运用知识去创造竞争优势。第二段文摘将以案例研究的形式出现。

第一段文摘由斯德哥尔摩的斯堪的那保险公司负责智力资本的副主席、董事里夫·埃德文森与一家咨询公司的主席帕特里克·沙利文(1996)撰写。

知 识 公 司

利用知识作为一个竞争优势的源泉的公司称作“知识公司”。知识公司从它们的人力资源——它们的员工创造出的知识的商业化中获取利润。在一些案例中，知识公司通过知识使自己与竞争区分开来。知识公司创建于增值产业中。在产品的领域中，它们包括计算机公司或其他高科技公司、软件公司，以及新的或与众不同产品的制造商。知识公司在服务性产业中包括法律公司、咨询公司、金融服务公司和媒体公司(报纸、期刊、电视和电台)。

知识公司与“大烟囱”公司相比，重新定义了两种资本：智力的和结构的。这两种资本的基础都是人力资源——公司得到创造能力的最基础的元素。所有的公司都有结构资本——它包括所有公司有形的资产负债表上的资产。这些资产包括

为公司的智力资本和公司的补充性业务提供支持的基础设施,以使公司的利润最大化成为可能。但是对知识公司来说,是结构资本提供了最有价值和最具杠杆作用的资产。

知　　识

关于智力资本的讨论,如果一个人对商业背景中的"知识"有一个清晰的认识就很好理解。商业知识一般来讲包括两大类:经整理的和默示的。这一区别在战略上是非常重要的。知识是可以界定的,而且靠法律体系来保护,不管它是贸易机密、专利、版权或是半导体模板。如果没有知识产权法律的保护,经整理的知识常常容易被模仿。相比之下,默示的知识或技术从性质上来讲难以描述。它可以被展示,但是很难界定。默示的知识通过示范和在职培训来转换。工艺流程知识——尤其是在制造业厂商中——常常是默示的。关系知识——尤其在服务性厂商中——也常常是默示的。和许多事情一样,默示知识的地位可以是有利的,也可以是不利的。因为其难以转换,默示的技术天生就受到保护。但一旦被转换,原始所有者重申所有权就毫无意义了。

知识的三个方面值得一提。第一,其是否是直观(形象)的。一些知识可以在不被其他人察觉的情况下商业化,工艺流程知识常常属于此类。产品知识就不同了,要卖掉产品,就不得不将其展示给他人。第二,知识的复杂性或简易性。第三,我们必须留意知识能否独立存在,或者是否只有嵌入某种一体化系统才有价值。因为知识是否独立存在影响着你管理商业化的方式。

知识公司最早被定义为那些利用知识作为竞争优势来源

的公司,这些厂商的智力资源是"能够转换成价值的知识"。知识公司如何从它们的智力资本中获取知识呢?

知识公司模式中有其固有的、基本的价值源泉。首先是它们自身的创新性。可商业化的创新由公司的人力资源产生并转化成智力资产,受到法律的保护。这些创新成为驱动公司业务引擎的燃料。公司拥有太多创新的同时也可以拥有极少的创新。因为公司拥有太多的创新,它们的管理人员就必须筛选出那些不太可取的创新,同时确认那些将为公司创造最大价值的创新。相反,拥有太少创新的公司必须培育和激励创新(特别在对公司具有重要性的特定的技术或创新领域)的进程。

知识公司的第二个价值源泉存在于一个公司的结构性商业资产所从事的转换中。这些资产(如加工、分配、销售)为创新增添了价值,因为创新已从无形资产转化为一种客户将会购买或需要的一种产品或服务。至于为商业资产赚取价值,知识公司与其他公司并无区别。每个结构性资产将每个创新从无形资产转换成可售项目,并在此过程中增值,知识公司由此获益。

资料来源:里夫·埃德文森、帕特里克·沙利文:《开发管理智力资本的模式》,《欧洲管理杂志》,1996年8月第10卷,第357~358页。

以智力产权或资本形式出现的知识已经代替了劳动和资本,成为一个生产要素。许多组织并没有有效地利用知识来创造财富。以上文章的作者探索了知识的不同方面及其在实践中的运用。重要的是,确认默示知识并提供一个战略去有效地利用它。

以智力产权或资本形式出现的知识已经代替劳动和资本，成为一个生产要素。

第二段文摘由安·B·格雷厄姆——《经济学人》撰稿编辑，和纽约 IBM 咨询公司的文森特·皮扎撰写。

案例研究

3M：你不该扼杀思想

《经济学人》已经称 3M 公司保持平衡的方式为“创造性的保护主义”。CEO 利维奥·德西蒙将其特征描绘为“创新和稳定”。在学习使 3M 公司的发明者们保持在创新性边缘的价值观的同时，管理还应对将持续的学习和创新与收益明显地联系起来。它的著名的公司目标是：3M 公司年销量中 30% 来自四年之内推出的新产品。对高级和分部经理的报酬同样与来自新产品的销售比例挂钩，其他积极的年度财务目标包括每股收益 10% 的增长、投入资本的 27% 的回报和每个员工 8% 的销售额上升。除了财务制度以外，3M 公司的创造力和生产率是靠公司在两个旨在提高企业产品信誉的关键的知识领域的管理：(1) 保持新产品渠道的充足和多样的核心技术能力；(2) 尊重创新者需要的公司价值观。

创新过程的中心是这样一个观念：3M 公司的 60 000 种产品属于业务部门、集团和分支机构，但技术属于整个公司。大约 33% 的技术（如黏合剂和缩微复制）被安排在“为复合市场的复合产品”的平台上。平台体现在整个公

司的产品投资组合中……

随着核心技术的"所有权"的集中,3M公司促进了知识的转化和与绝大多数同规模公司企业家管理的不可比性。8 000多位科学家和研究人员在100多个实验室中一起工作,而没有相互之间进行保密,像典型的"密不外传"那样。科学家们总是鼓励同事们去试验他们的发现。现在,一个巨型的计算机化的资料库使得科学家们可以系统地分享他们的企业,并且使其他员工能够很容易地与技术专家联系。交叉繁殖的思想和技术也通过支持科学家中的个人网络的两个旨在提高产品声誉的团队而变得更加便利。

在文化方面,存留于公司的箴言和故事中的价值观表现出对个人创造性的不寻常的支持。"成长与分裂"描绘了3M公司是怎样能够通过鼓励员工在小型的、动态的小组中培育他们的设计思想并保持常常被大多数组织所丢弃的企业家特征的。如果分部规模成长到足够大时,它就可以再次分裂以保持动态特征。

时间的神圣性体现在"15%法则"中,它要求所有的员工留出15%的工作时间来追求个人的研究利益。另一个为大家所熟悉的3M公司的法则——"你不应该扼杀产品的新思想"和第十一条戒律一样有名。这就是3M公司的多得数不清的故事的来源,包括那一则关于德西蒙先生如何试了五次(而且失败)去扼杀产生3M的重磅炸弹——Thinsulate™的规划的故事。

3M公司的公司箴言和故事是其培训新员工的计划的一部分,并且还是训诫老员工的不成文的规章制度和实际完成工作的非正式管理方式。例如,第十一条戒律促进了对在挑

战中获胜的人的接受和在获得结果前要求数年保护计划的耐心。

公司的领导者将自己视作价值观的维护者。德西蒙先生说:“高级管理人员的首要作用是营造一个员工理解并尊重我们的运作方式的内部环境。”他特别提出:“我们的工作既有创造又有破坏——在打破官僚主义和玩世不恭者的同时支持个人的创新精神,这都取决于发展一种高低层之间的私人信任关系。”

除了公司的财务标准以外,3M 公司的保护主义表现在对方案制定和资助体系的严格审查和衡量。譬如,一旦一个产品开发小组接到第一轮的资助,它必须满足一个清晰的目标,能够在管理中将其观点兜售给指导者和支持者以具有获得下一轮资助的资格。

虽然方案的提倡者不需要高层的同意就可以启动,可是当成本或市场潜力较高时,计划必须通过 3M 公司高层管理人员的最严密的保护措施。另一个机制——对高发展潜力的计划采取“加速程序”,并给予更多的资金投入。譬如,Apex,一种从缩微复制的应用中得出的一种具有研磨作用的材料,一直在一位研究人员的 15% 的时间内缓慢地试制,直到它被发现是一个潜在的价值 5 亿美元的业务。1988—1995 年间,一个“加速程序”推进了 Apex 研制的积极展开。

在许多公司已经低估了道德规范的衰落时,3M 公司一直坚持其信仰,认为理解是通过对个人忠诚的培养形成的,而信任是通过长期的联系建立的。直到最近,公司仍

然拒绝在业务滑坡时裁员;历史上员工的流动一直限制在一年约3%。但是,面对现在的竞争压力,即使是3M公司也在怀疑是否能保持这一纪录。它可能不再能这样做,因为它在1995年宣称将削减5 000个劳动岗位,其中至少1 000人将被解雇。

资料来源:安·B·格雷厄姆,文森特·皮扎:《一个平衡问题:战略知识管理》,《欧洲管理杂志》,1996年8月第14卷,第388页。

3M公司的成功是建立在不断创新的基础之上的。它们已经培育和运用了在组织中非常有效的知识。

从3M公司的故事来看,企业家的作用非常显著,而且在新信息时代厂商经济学中的知识具有重要意义。在以一项麦肯锡公司的研究计划为基础的《组织的新经济学》一文中,乔纳森·D·戴和詹姆斯·C·温德勒写道:

组织的存在是为了激发其员工的积极性和协调他们的活动。总的来说,当缺乏激励、协调或两者皆缺时,公司业绩就会受损。

对许多公司来说,首要的挑战是企业家特征不足:没能激励高级人才去获取绝大部分的机会。对其公司来说,问题是没能够从新技术和实践中培育、利用和获取价值,并且建立生产过程、业务单位和核心功能之间价值的彼此联系。我们可以首先将此看作一个知识挑战,或者是缺乏协调。

一个公司在协调其活动时面对的最大的挑战许多都与知识有关。虽然普遍存在于各种形式的活动中,但是在技术背景之外,令人惊异的是,知识几乎没有受到管理方面的注意。现在它必须成为一个管理的中心问题。

很容易被遗忘的是,不久前财务领域也发生了一次相仿的转变,这部分是由于詹姆斯·O·麦肯锡在过去40多年里发

展现代公司财务的过程中有关计划、预算[1] 和决算的工作所激发的。我们现在所仰仗的理论和实践的工具，诸如纯当前价值和资本资产定价模型，对于前几代的管理者来说并不容易利用。我们必须学习以一种同样明确且一体化的方式去管理知识，并且出于同样的原因：这样做是有经济价值的。

许多管理学研究者已经认识到了在总体上无形资产以及特定的知识的重要性。今天几乎没有哪个管理者愿意在寻求对一个公司的理解的过程中把自己局限于会计人员对物质和财务资产的分析之中。但是，除了对智力资本的日益上升的兴趣之外，许多公司在管理知识以及将其转化为经济价值方面的经历是混乱和令人失望的。

一个以知识为基础的公司能够把企业家特征注入一个组织以激励高层管理人员，而且可以使一个组织从技术中获取、利用和开发价值。

许多公司已经组建了业务单位来推动创新精神，但之后又为此而背上包袱。其他公司仍然保持一种超然物外的态度，即使联盟在它们所在的行业中是一种有力的价值创造的工具，这些公司仍然缺乏杠杆作用和技巧去获得联盟所创造的价值中的足够份额。许多公

① 许多经济学家已经指出了许多大公司和社会主义经济之间的相似性。两者的特征都是以资产的所有权为中心；两者都是以垂直的信息流动和中央计划代替分散的决策、水平的信息流动和价格导向的协调机制为特征。两者都因为经济学家所称的"被束缚的合理性"，或管理者的由于个人思维能力的限制而不能完全起到理性的经济媒介的作用。杰伊·W·福里斯特——动态运动体系的创始人，在他与马克·基奥和安德鲁·多曼的访谈中发展了这一主题。《CEO作为一个组织的设计师》，《麦肯锡季刊》，1992年第2期，第3～30页。

司既缺乏动力又缺乏资源——缺乏人员、过程、体系和知识本身去产生、更新和分享知识。

现在对其他公司来说，知识的挑战更多的是业务上的而不是战略性的。不能有效地分享知识就意味着即使一个业务单位知道一个机会，而其他单位不知道，但也同样错失良机。如果这是一线管理者问题造成的，那么原有的竞争优势也会丧失殆尽。

尽管一个典型的面对企业家特性挑战的公司知道机会在哪里，但是却不能够激励其员工充满活力地去追求它们；同样，一个面临知识挑战的公司可能会被竞争对手所蒙蔽，后者自己甚至也没意识到。从战略上来讲，它们都错失了良机。

为了寻找成功的组织设计，公司必须解决企业家特性和知识这驾双轮马车的挑战的问题。有才干的管理者的企业家魄力和以知识为基础的战略的复杂性都不足以单独赢得成功。明天的赢家必须两者兼备。

资料来源：乔纳森·D·戴，詹姆斯·C·温德勒：《组织的新经济学》，《麦肯锡季刊》，1998年第1期，第6~9页。

一个以知识为基础的公司能够把企业家特征注入一个组织，而且可以使一个组织从技术中获取、利用和开发价值。组织应该学会从知识——它们的无形资产中赢得最大的回报。

案例研究

惠普公司的知识管理

知识管理正在惠普公司(HP)蓬勃发展。这个高度分散化的电脑和电子制造商对管理知识没有强制性的指令，

许多部门和分部正在采取具体的努力去实施知识管理。

一个公司的“知识沙皇”并不适合HP的文化，但是许多管理者正在试图获取和分配属于他们自己业务单位和部门的知识。

努力的成果正在迅速涌现，但是全部确认和追踪它们却是困难的。例如，“计算机系统营销”组织已经把大量的营销知识放入了可以在全球各地进入的一个全球范围的以网络为基础的系统。它包括产品信息、竞争情报、白皮书和现货供销。

同样，HP的实验机构正在开发方便进入内部和外部知识的途径，并且公司的“信息系统”正在将以资料为基础的程序知识、个人和其他知识注入网络和Lotus记录系统；其管理者主张一种信息分配的“拉式”途径（在需要时进入），而不是典型的“推式”战略。“信息系统”正在试图描绘关于整个公司的信息系统开发的管理。

或许知识管理最集中的途径就在“产品过程组织”（PPO）中，它为公司的产品分部提供了关于采购、工程、市场情况、变化管理和环境与安全咨询之类的服务。

比尔·凯——“生产过程组织”主管，他相信信息和知识管理应该是一种核心能力，而且他甚至将他所在单位的“信息系统”小组置于生产过程组织的中心位置。“生产过程组织”过去已经采取了许多知识转化的方式，包括资料的分类、会议的录像和录音磁带、最好的应用数据库，以及“工作创新网络”和关于改变管理主题的一系列会议和进行中的讨论。

尽管如此，直到最近在“生产过程”中仍然没有正规的知识管理负责制。但是1995年，凯先生在“信息系统”小组中组成了一个“知识管理”小组。他的第一步计划就是在HP的各个分部中获取并扩充产品生产过程的知识。

小组很快开发出一个以网络为基础的知识管理系统的样本，称作“知识环”。它的首要内容是关于生产过程的知识；知识可能来自各个角度的功能，包括营销、R&D、工程和创造。进入“知识环”的知识也有来自外部的“知识管理”小组的，但是小组成员通过确认、编辑和格式化材料，使知识易于进入和使用来增加其价值。

“知识管理”小组还计划开发各种值得PPO和整个HP应用的其他服务。

它计划为HP的内部委托人开发“知识环”的其他版本，即其他类型的知识。它已经开发了一种评估工具，用来衡量在PPO和其他公司小组中的知识管理的能力水平。它开始描绘PPO内部的关键知识领域。最后，在一个“知识环”开发活动的背景中，小组对知识创造和分享行为提供最有利的建议，没有这些，技术毫无价值。

惠普公司自1938年创建以来，一直是一个以知识为导向的公司。但现在，公司上下的许多管理人员正在意识到，知识管理的概念必须提升到一个更高的水平上来。

资料来源：托马斯·达文波特：《知识管理的一些原则》，《商业与战略》，1996年冬季刊，第38～39页。

惠普公司为一个公司如何在实践中获取和培育知识提供了一个成功的例证。它几乎利用所有的人员和技术去获取价值。

第二章 在商业中如何管理知识

得克萨斯大学的托马斯·达文波特教授(1996)提出了以下知识管理的原则:

1. 知识管理是昂贵的。知识是一种资产,但是它的有效管理需要其他资产,也就是金钱和劳动的投资……

2. 知识的有效管理要求包括人员和技术两者在内的混合的解决办法。

……人员可能是昂贵的和难以驾驭的,但他们在某些知识技能方面是有造诣的。当我们试图去理解知识,去在一个更广阔的背景下解释它,去将它与其他类型的信息联结在一起或者综合各种非系统形式的知识时,人是最可取的工具。另一方面,计算机和通信系统善于获取、转换和分配变化迅速的、高度系统化的知识……

3. 知识管理是高度政治化的。

"知识就是力量"并不是秘密,因此,对每个人来说,知识管理是一个高度政治性的任务就不足为奇了。如果知识和力量、金钱和成功联系在一起,那么它也就与院外活动集团、密谋和暗室交易联系在了一起。

4. 知识管理要求知识管理者。

……如果一个公司内没有一个团队对此项工作负有明确的责任,知识将不能被很好地管理。

5. 知识管理从地图中比从模型中得益多,从市场中比从

等级制度中得益多。

当管理知识创造出一个等级制的建筑模型时无疑是诱人的，它与大不列颠百科全书的基本原理相似，具备搜集和分类的作用。但是绝大部分组织听任知识市场的作用，并且简明地提供和描绘所需的知识。

6. 分享和利用知识常是非自然的行为。

……当知识没有分享和利用时，我们有时候会表现出惊讶，也许认为隐藏自己的知识，对他人的知识持怀疑的态度，这是很自然的事，而且这样也更好些。将我们的知识归入一个体系以及从他人那里寻求知识不仅具有威胁性，而且需要做出更多的努力——因此，我们不得不更加积极地去从事这种工作。

7. 知识管理意味着改善知识工作过程。

处理和改善通用的知识管理过程很重要，但知识是通过特定的工作过程产生、利用和分享的。既然细节根据公司和行业而变化，这些就包括市场调研、产品设计与开发以及像定单配置和定价之类的更为业务性的程序。如果在知识管理中取得了真正的进步，收益就一定会在这些关键的业务过程中产生。

8. 进入知识只是开始。

进入是重要的，但成功的知识管理同样要求关注和鼓励。据称，关注是信息时代的通货。

9. 知识管理永无止境。

原因之一是所要求的知识的类别总在变化。新技术、管理方式、管理观念和客户感兴趣的事总会浮现出来，公司必须改变它们的战略、组织结构和产品与服务重点。新管理者和

专业人员对知识有新的需求。

10. 知识管理要求一个知识契约。

资料来源:托马斯·达文波特:《知识管理的一些原则》,《战略与管理》,1996年冬季刊,第34~40页。

如果知识真的成为一个组织中经过估价的资源,我们期望看到更多的对知识管理合法性的关注。

第三章 日本人关于知识的观点

在商业研究所和 Hitotsubashi 早稻田大学工作的 Ikujiro Nonaka 教授(1991)提出了一个日本人的观点:

在一个惟一的确定就是不确定的经济中,当市场转移、技术激增、竞争者倍增和产品几乎一夜之间会变得过时时,一个维持竞争优势的确定的来源就是知识,成功的公司是那些不断创造知识,在组织上下广泛传播知识并且迅速在公司里体现出其新技术和新产品的公司,这些活动界定了"知识创造"型公司,其独有的业务就是持续创新。

……植根于西方管理传统中——从弗里德里克·泰勒到赫伯特·西蒙——的是将组织作为一个"信息加工"机器的观点。根据这个观点,惟一有用的知识是正规的和系统的——硬数据(可量化阅读)、经过整理的程序、普遍的原则。衡量新知识的价值的重要标准同样是确切的和可量化的——提高的效率、较低的成本、上升的投资回报。

但是有另一种考虑知识及其在商业组织中的作用的方

式。这一方式已经在日本最成功的竞争者如本田、佳能、Matsushita、NEC、夏普和花王等公司中被共同发现。这些公司在迅速对客户(需求)作出反应、创造新市场、快速开发新产品和支配新兴技术等方面的能力已经很著名。它们成功的秘诀在于它们创造的管理新知识的独一无二的方式。

对西方管理者来说,日本人的方式常常似乎是古怪的或甚至是难以理解的。考虑一下以下例证:

● "汽车演进理论"的广告语是怎样成为有意义的新型轿车的设计理念的呢?而且,这个短语导致了"本田城市"——本田公司创新型城市用轿车的创造。

● 为什么一只啤酒罐对一台个人复印机来说是一个有用的比拟呢?恰恰是这一比拟带来了"佳能"的具有革命性的迷你复印机的根本性突破,这一产品创造了个人复印机市场,而且使"佳能"成功地从其停滞的照相机业务转移到了赢利更多的办公自动化领域。

● 一个像"光电子学"之类的虚构名词的具体的方向感怎么可能为一个公司提供产品开发的引擎?但是,正是在这一标题下,夏普公司因创造出了界定新技术和市场的"第一产品"而培植了声誉,使夏普公司的主要业务从彩电转变成液晶显示器,再转变为为客户定制整体电路。

在每一个案例中,西方管理听来只是十足的傻话——作为广告宣传也许合适,但肯定不能用来经营公司——确有隐义的广告语事实上对于创造新知识是非常有效的工具。任何地方的管理者都认识到了创新常在一念间的特点,这些日本公司的执行官正在管理这些一念间的东西,以使公司及其员工和客户从中受益。

日本人的中心特点是认为创造新知识不仅仅是一个“加工”客观信息的问题，再者，它选择员工个人的默示的、常常是非常主观的见解、直觉、预感，并且使这些见解可供公司作为一个整体来检验和使用。这一过程的关键是个人的介入，员工对企业及其代表的认同感。动员这种介入并在实际的技术和产品中体现默示的知识要求有和图像和符号——诸如“汽车演进理论”之类的口号、个人复印机和啤酒罐之间的相似、“光电子学”之类的隐喻——在一起时与和衡量市场份额、生产率或 ROI 的硬数据在一起时一样惬意的管理者。

管理者关键的经验教训相当简单……任何想靠知识竞争的公司必须同样从日本人知识创新的技巧中学到东西。

在许多日本公司中，更为全面地贴近知识还建立在另一个根本性的认识的基础之上。一个公司不是一个机器，而是一个活生生的有机体。它更像一个个体，有共同的认同感和根本目标。这是自知之明的组织上的同义词——一种对公司代表着什么、将走向何方、它要在何种领域立足，而最重要的，怎样将那个领域变为现实的共同的理解。

在这个方面，知识创新公司的设想和思想一样多。创新的实质是根据一个独特的视角和设想来进行再创造。创造新知识意味着相当切实地在一个个人和组织的无止境的自我更新过程中重新创造公司和其中的每一个人。在一个知识创造的公司里，发明新知识并不是一个专业的活动——R&D 部门、营销或战略计划部门的职责，它是一个行为的方式，事实上是存在的方式，在其中，任何人都是知识工作者——即一个

企业家。

日本公司似乎特别擅长此类持续创新和自我更新的原因是复杂的。但是管理者们最关键的经验教训相当简单:就像全球的制造商都已经从日本的制造业技巧中学习一样,任何想要靠知识竞争的公司也必须从日本公司的知识创新技巧中学习……

资料来源:Ikujiro Nonaka:《知识创造公司》,《哈佛商业评论》,1991年第11~12期,第96~97页。

不同的公司和不同的国家都将推动知识和它们的无形资产的发展,以不同的方式改组它们的组织,在组织中培养人才,发展和保持与其竞争者的合作关系,巩固它们的购并关系,并且在产品和生产过程中带来创新精神。

第四章　一个国家经济的知识与变革

——印度的软件产业

与技术联结在一起的知识可以转变一个国家的经济。前不久印度还被归为一个不发达国家,而现在印度的软件在全球运行。是什么因素导致了如此的变革呢?答案在于知识劳动者。

据《金融时报》(1995)报道,顶级的印度软件公司提供技术能力、低廉的成本和及时的供货:

印度软件产业的崛起从国内和国际两个方面来讲都是一个引人注目的成功故事。现在印度对许多西方公司的外购软

件发展来说是优先选择的对象。

根据印度软件与服务公司国家联合会的资料，该产业去年(1994)增长了50%以上，带来的总销售额约8.5亿美元。除了这一点以外，软件的国内发展的价值和数据上升到了约410亿美元。不到十年前，该产业仅仅价值1 000万美元。

与知识联结在一起的知识可以改变一个国家的经济。

印度的重要优势是充足的规模、技术能力和人力基础的相对低的成本。拥有超过1 400万软件程序设计人员，印度已经成为继美国之后的第二大英语国家科学人力的贮水池，而且具有一个源源不断地产出高质量毕业生的先进的高等教育系统。

这些优势已经帮助印度的软件出口以美元计算一年增长了30%，达到去年(1994)的5亿美元，并且在80年代吸引了一连串的对该产业部门的外国投资。

今天，许多西方公司——包括花旗公司、数码设备公司、得克萨斯设备公司、摩托罗拉公司、西门子公司和尤尼西斯公司——已经把在印度的业务作为它们全球业务的软件引擎和生产中心。

印度软件产业的成功故事清楚地显示出知识是怎样被作为一个杠杆去获取和保持竞争优势的。

论断

新时代的关键的生产力资源不是土地、劳动或资本，而是知识、核心能力和客户，这些是信息时代的生产要素。知识作为生产要素必须被经济学家们认真看待。根据《智力资本：组织的新财富》的作者托马斯·斯图尔特的观点，在美国，知识劳动者（那些处理信息而不是处理事情的人）的比例在20世纪将从17%上升到59%。1991年，美国在信息技术上的花费超过了在生产车间和设备的花费。

第五章　学习组织

要以知识为基础，对于一个组织来说必不可少的是将自己纳入一个学习的程式中。

要以知识为基础，对于一个组织来说必不可少的是将自己纳入一个学习的程式中。根据彼得·森格(1991)的观点，学习组织"是人们不断拓展其创造他们真正渴望的结果的能力，培养新的扩散性的思维模式，放任集体的抱负，不断学会如何一起学习"的地方。

根据森格的观点，学习组织需要有以下特征：

- 学习组织的理念是一个想象；
- 学习组织持续地拓展其创造性和创新性的能力；

- 学习必须具有内在的动机；
- 学习是关于获取新知识和提升现有知识；
- 学习有智力(思维)和实效(行为)两个方面；
- 学习要求承诺和责任；
- 学习是关于开发核心能力；
- 开放的和坦率的关系是学习的先决条件之一；
- 许多组织在实践中存在学习无能和一些很慢的学习者。以下是这些情况发生的原因：

——困难的是忘掉过去的习惯——不学习比学习困难得多；

——存在"如果没有破就不要修理"的观念；

——存在文化抵触；

——打破现有的地位令人不安；

——人们不能确认核心能力；

——缺乏资源去更新核心能力；

——没有来自上层的承诺和说服。

要成为一个以知识为基础的公司和获得竞争优势，重要的是要消除学习无能。

第六章　从比较优势到竞争优势

"比较优势"的概念是国际贸易经济学的核心。国与国之间的贸易因各种原因而发生。大卫·李嘉图在19世纪提出，贸易的发生是由于比较优势的差异：

比较优势的规律说明，一些国家专门从事生产和出口那些它们能够以其他国家相对较低的价值生产的商品。成本的差异是出于技术和(或)生产率方面的差异。关注的焦点在于所使用的有关生产要素的机会成本。这些要素是土地、劳动和资本。相对生产率的差别形成了国际贸易的基础。各国专门从事它们相对便宜的商品的生产。

竞争区域的选择，或一个厂商活动的范围在决定竞争优势中起着重要作用。

比较成本的概念有一定的优点，但是它是建立在传统的生产要素的生产率和成本差异的基础之上的，而且它还取决于资源禀赋。现在这些因素已经发生了改变，我们需要在宏观层面上考虑核心能力、客户和知识，以拓展贸易和生产模式。要做到这些，我们不得不把比较优势放在竞争优势的对立面来讨论。对知识和能力来说没有天然的家园。

根据迈克尔·波特教授的观点，在竞争性市场中竞争优势处于一个厂商业绩的中心地位。在宏观层面上，组织如何利用通用的战略来体现成本的领导地位、差异和焦点，以在一个竞争性区域中给自身定位是现代商业共同关心的问题，而且也解释了这些组织是如何相互作用的。竞争区域的选择，或一个厂商活动的范围在决定竞争优势中起着重要作用。

莱斯特·思罗认为，不是游戏的规则改变了，而是游戏本身改变了。比较优势是一个正积累的游戏，每个人都有他自己合适的位置，而现在的游戏是一个零积累的游戏。

第七章 回到全球化

本书从全球化的主题和全球化的进程如何传达了需求、供给和市场的概念。这一过程由于发生在技术和有关贸易自由化和政治思想意识的政府政策中的变化而得到了强化。阿莫斯·塔克商业管理学院的维杰·戈文达里根教授和马里兰大学的安尼尔·古塔教授重点指出了在经济领域中发生的变化的程度：

我们生活在一个日益全球化的世界中。在实际中这意味着如果你是 Nucor 钢铁公司的主席，当你决定在何地安置一个价值 7 亿美元的小钢铁厂时，你会将巴西与美国放在同等的位置上来考虑。

如果你是福特公司的总裁，你现在进入中国或印度这样的新兴市场就会带着对现有汽车的修正过的眼光，如以 Escort 或 Ka 牌汽车代替从头设计的新型汽车。

如果你是印度的财政部长，你会将印度的经济与世界其他部分的一体化看作是一国经济转变为经济超级大国的基础。

如果你是宝洁公司的低级管理人员，你实际上已经没有机会进入公司的最高层，除非你将杰出的工作业绩与全面的国际经验联系在一起。

这就是今天地球村里的生活。经济现象已与 20 年前大不相同，全球经济变化的步伐在未来的 20 年里也不可能放慢。

尽管形成了各种地区性贸易壁垒，但是国与国之间经济上的相互依赖却在增强。在宏观层面上，1989—1996 年间，商

品和服务的跨国贸易以6.2%的年平均增长率增长——几乎是同期世界GDP的3.2%的年平均增长率的两倍。

在微观层面上,合资企业和采购正在跨国进行。波音公司在中国采购原材料,时装厂商在亚太国家制作,同时还有无数个制造业和服务业厂商在不同国家采购原料的例子。全球采购一部分受到比较成本的影响,但现在组织也在不同的国家采购技能。人们注意到以硅谷为基地的计算机公司从印度和新西兰采购软件技术和技能。

20世纪90年代同样有数量相当大的跨国联盟和兼并。在零售业部门,家乐福公司与台湾的President Enterprise组成了60:40的合资企业;荷兰集团公司Ahold与中国的Venturtech投资公司组成了50:50的合资企业。在其他领域,ABB公司对西屋公司传输和配送业务的收购,英国航空公司计划与美国航空公司的合并,波音公司收购麦道公司,康宁公司与西门子公司生产光缆的合资企业,GM-五十铃在加拿大的合资企业,克莱斯勒公司和宝马公司提议的合并只不过是一些影响全球伙伴关系和合作以赢得竞争优势的例子。

《商业周刊》(1995年8月1日)报道了由瑞典爱立信公司的工程师创意,由在波士顿发展起来的法国尼斯的公司用软件设计的得克萨斯设备公司的高速通信芯片TCM9055芯片在日本和达拉斯的生产线上生产,在台湾检验,然后接进爱立信公司监测瑞典、美国、墨西哥和澳大利亚电话系统的线路卡。

除了集中关注相关成本和生产率,现代商业还考虑安全、进入市场的时机、及时运送、质量、技术和价格。他们这样做是为了获取和保持竞争优势。

除了全球化的趋势,其他因素如历史上的问题、机遇以及

政府在补贴方面的干预也推翻了比较成本的原则。

迈克尔·波特(1990)说:

在一个日益全球化的世界中,国家已经变得更重要,而不是相反。既然竞争的基础已经越来越多地转向知识的创造,国家的作用也就增强了。竞争优势是通过本地化的过程创造和保持的。国家间价值、文化、经济结构、制度和历史上的差异都会影响竞争的成功。在每个国家的竞争模式中都存在巨大的差异;没有一个国家能够或将会在每个或甚至绝大部分产业中参与竞争。最终,国家在某些特定的产业中成功是因为其内部环境是最有前景、最具活力和挑战性的。

资料来源:迈克尔·E·波特:《国家的竞争优势》,《哈佛商业评论》,1990年第3~4期。

最后,援引一段阿尔文·托夫勒的话:

在过去的"第二次浪潮"经济中,土地、劳动、原材料和资本是主要的生产要素,知识——这里被广泛地定义为包括文献资料、信息、想象、符号、文化、思想意识形态和价值观——现在是"第三次浪潮"经济的中心资源。

论断

在微观和宏观层面上,商业和贸易运作的方式已经发生了根本性的变化。传统的生产要素已经发生了重大转变,它们被新的生产要素——能力、知识和客户所代替。这些因素是动态发展的,它们使比较成本的概念在新经济中变得不合时宜。在微观和宏观层面上都一样。重要的是如何获得和保持竞争优势。

小　结

- 知识是新经济构想的关键的生产要素之一。
- 作为一个生产要素，知识是由收益递增所支配的不断增值的资产。
- 3M 和惠普公司作为案例来研究以知识为导向的公司。
- 托马斯·达文波特教授提出了知识管理的十项原则。
- 日本公司对它们组织中的知识管理采取了不同的方式。
- 要成为以知识为导向的公司，组织必须首先成为学习组织。
- 许多组织存在学习无能。要获取竞争优势，必须消除它们。
- 竞争优势的概念已经推翻了传统经济学中的比较优势原则。在新经济学中，竞争优势是一个动态的概念，它应该成为贸易的主要指示器。

结　　论

经济学家们必须精通宏观经济学和微观经济学两个层面上所发生的事。在商业世界中正在发生不可思议的变化，而且技术的发展正在加速这些变化。经济学的原理必须领导而不是滞后于这些变化。

虽然这也许是艰难的，但经济学家们必须检讨和修正经济学的原理，使之对商业世界更有意义。他们必须将经济学从“沉闷的科学”转变为“有用的科学”，不仅洞悉正在发生的事情，而且要使商业世界为即将发生的事情做好准备。因此，是不得不接受现实，将经济学推进到信息时代，以带来经济学与商业之融合的时候了。